

## Asiakastyytyväisyyskyselyn luominen asiakaslähtöisesti

Case: Nico

Vilma Tiusanen

<b>Tekijä</b> Vilma Tiusanen	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalous	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Asiakastyytyväisyyskyselyn luominen asiakaslähtöisesti, Case: Nico	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 34+10
<p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda uudet asiakastyytyväisyyskyselyt Nicon ulkoisille asiakkaille sekä prosessit asiakaspalautteen keräämiseksi.</p> <p>Teoriaosuudessa on tutustuttu asiakkuuksien johtamisen sekä markkinatutkimuksen teoriaan. Teoriaosuudessa käydään läpi asiakkuuksien johtamisen teorioita sekä sen tärkeyttä liiketoiminnassa. Markkinatutkimuksen teoriassa keskitytään siihen, mitä markkinatutkimus on sekä millainen markkinatutkimusprosessi on ja kuinka markkinatutkimus luodaan.</p> <p>Tutkimusosiossa on haastateltu niin asiakkaita kuin Nicon sisäisiä henkilöitä ja kerätty heidän mielipiteitään vanhoista kyselyistä sekä toiveita uusien suhteen. Näiden pohjalta on luotu ehdotukset uusista kyselylomakkeista sekä prosesseista asiakaspalautteen keräämiseksi, analysoimiseksi sekä hyödyntämiseksi. Lisäksi tähän sisällytetty myös ehdotus uudesta kyselytyökalusta ja esitelty sen ominaisuuksia.</p> <p>Työn lopussa on pohdittu sitä, kuinka Nico voisi konkreettisesti ottaa ehdotukset käyttöön sekä myös sitä, mitä mahdollisia kompastuskiviä näissä voi olla.</p>	
<b>Asiasanat</b> Markkinatutkimus, asiakastyytyväisyys, asiakkuudenhallinta	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Toimeksiantajan esittely, Nico .....	1
2	Asiakkuuksien johtaminen .....	3
2.1	Asiakasnäkökulma .....	6
2.2	Asiakasarvo .....	7
2.3	Asiakaspolku .....	8
3	Markkinointitutkimus .....	9
3.1	Markkinointitutkimusprosessi .....	10
3.1.1	Tutkimussuunnitelma .....	10
3.1.2	Datan kerääminen .....	10
3.1.3	Tutkimuksen lähestymistapa .....	10
3.1.4	Työkalut .....	11
3.1.5	Otanta .....	12
3.1.6	Yhteydenottotapa .....	12
3.2	Tutkimusmenetelmät .....	13
3.2.1	Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus .....	13
3.2.2	Asiakastyytyväisyyden mittaaminen .....	13
3.2.3	Mittarit .....	15
3.3	Tiedon kerääminen .....	16
3.4	Tiedon analysointi .....	16
3.4.1	Tutkimuksen arviointikriteerit .....	17
3.5	Päätöksen teko .....	18
3.6	Asiakastyytyväisyyden mittaaminen Nicossa .....	18
4	Tutkimus .....	20
4.1	Teemahaastattelut (salainen) .....	21
4.1.1	Asiakashaastatteluiden tulokset (salainen) .....	21
4.1.2	Sisäisten haastatteluiden tulokset (salainen) .....	21
4.2	Kyselylomakkeiden laatiminen .....	21
4.2.1	Tyytyväisyys Nicoon palveluntarjoaja- kysely .....	22
4.2.2	Asiantuntijakysely .....	24
4.3	Prosessi asiakaspalautteen keräämiseksi .....	24
4.3.1	Tyytyväisyys Nicoon toimittajana- kyselyprosessi .....	25
4.3.2	Asiantuntijakyselyn prosessi .....	27
5	Pohdinta .....	28
5.1	Johtopäätökset .....	28
5.2	Oman oppimisen arviointi .....	29
	Lähteet .....	31

Liitteet.....	33
Liite 1. Vanha asiantuntijakyselyn kysymyspatteristo.....	33
Liite 2. Vanha tyytyväisyys Nicoon toimittajana- kyselyn kysymyspatteristo .....	34
Liite 3. Asiakashaastatteluiden kysymykset.....	35
Liite 4. Sisäisten haastatteluiden kysymykset .....	36
Liite 5. Nikon asiakaspolku .....	37
Liite 6. Vanha asiakastyytyväisyyden selvittämisprosessi.....	38
Liite 7. Uusi tyytyväisyys Nicoon palveluntarjoajana- kysely .....	39
Liite 8. Uusi asiantuntijakysely.....	40
Liite 9. Uudet asiakastyytyväisyyden selvittämisprosessit .....	41
Liite 10. Uudet kutsuviestit, kiitosviestit ja muistutusviestit.....	42

# 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on luoda uudet asiakastyytyväisyyskyselyt Fujitsun tytäryhtiölle Nicolle. Nicolla on jo pitkään mietitty asiakastyytyväisyyskyselyiden uudistamista, mutta resurssien puutteen vuoksi tämä on jäänyt vielä tekemättä, sillä se ei ole ollut prioriteettilistalla ensimmäisenä. Nico on käyttänyt kolmea eri asiakastyytyväisyyskyselyä, joilla on selvitetty konsernin sisäisten asiakkaiden tyytyväisyyttä Nikon palveluihin, ulkoisten asiakkaiden tyytyväisyyttä Nicoon palveluntarjoajana sekä ulkoisten asiakkaiden tyytyväisyyttä Nikon asiantuntijoihin, jotka työskentelevät asiakasyrityksissä. Tässä opinnäytetyössä keskitytään ulkoisille asiakkaille lähetettäviin kyselyihin.

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tarkoituksena on luoda uudet asiakastyytyväisyyskyselylomakkeet käyttäen apuna asiakas haastatteluja, organisaation sisäisiä haastatteluja sekä vanhoja kyselyitä. Tämän lisäksi opinnäytetyössä luodaan myös ehdotus prosesseista asiakaspalautteen keräämiseksi, analysoimiseksi sekä hyödyntämiseksi. Haasteita, joihin tällä opinnäytetyöllä pyritään löytämään vastauksia ovat se, kuinka asiakkaat saadaan vastaamaan kyselyihin paremmin, millaiset kysymykset antavat mahdollisimman paljon lisäarvoa niin Nicolle kuin asiakkaillekin sekä kuinka tuloksia pystytään hyödyntämään aidosti liiketoiminnan kehittämisessä.

Opinnäytetyö koostuu kolmesta eri osasta, teoreettisesta viitekehyksestä, empiirisestä osasta sekä pohdinnasta. Teoreettinen viitekehys on jaettu kahteen osaan, ensimmäisessä osassa on tutustuttu asiakkuuksien johtamisen teoriaan ja toisessa osassa markkinatutkimuksen teoriaan. Empiirisessä osassa puolestaan tehtiin teema haastatteluja ja tutustuttiin Nikon vanhoihin asiakastyytyväisyystutkimuksiin sekä prosesseihin. Näiden pohjalta on luotu uudet ehdotukset sekä itse kyselylomakkeisiin kuin prosesseihin asiakaspalautteen keräämiseksi, analysoimiseksi sekä hyödyntämiseksi. Pohdintaosuudessa on mietitty, miten Nico voisi hyödyntää käytännössä uusia kyselyitä ja prosesseja ja mitä mahdollisia haasteita niiden käyttöönotossa voisi olla.

## 1.1 Toimeksiantajan esittely, Nico

Nico on it-alan keskittynyt henkilöstöpalvelualan yritys, joka on osa Fujitsu-konsernia. Vuonna 2000 perustetun yrityksen liikevaihto on noin 10 miljoonaa euroa ja se työllistää lähes sata it-asiantuntijaa. Nikon toimipisteet sijaitsevat Helsingissä, Turussa, Tampereella sekä Oulussa.

Nicon palveluihin kuuluvat it-osaajien rekrytointi ja suoraus ja henkilöstövuokraus. Nico tarjoaa palveluitaan niin Fujitsu-konsernin sisällä sekä ulkoisille asiakkaille ja yhteensä toimeksiantoja on toteutettu yli 15 000. Laajasta osaajapoolista ja verkostoista Nico pystyy löytämään helposti ja nopeasti asiakasyrityksen tarpeita vastaavat it-alan asiantuntijat niin henkilöstövuokrauksessa kuin rekrytoinneissa ja suorahaussakin.

Nico noudattaa Fujitsu Finlandin Eurooppa-tasoista EBMS laatujärjestelmää, jonka avulla varmistetaan vastuullisten ja tehokkaiden työtapojen sekä globaalien liiketoimintasääntöjen noudattaminen. Laatujärjestelmässä on määritelty käytettävät toimintapolitiikat, prosessit sekä ohjeet. Konsernin sisäiset sekä ulkoiset auditoinnit seuraavat ja arvioivat näiden toteutumisen. Laatujärjestelmää täydentävät Nikon omat prosessit, jotka fokusoituvat laadukkaaseen liiketoiminnan kehittämiseen sekä toteuttamiseen. Kaikille prosesseilla on spesifisti määritelty tavoitteet sekä niitä tukevat mittarit.

## 2 Asiakkuuksien johtaminen

Asiakkuuksien johtaminen (customer relationship management) eli CRM on käsitteenä vielä melko nuori. Englannin kielessä käsite vakiintui vasta 1900-luvun lopulla. Suomeksi käsite on puolestaan niin tuore, että sille ei löydy yhtä vakiintunutta sanaa. Usein puhutaan kuitenkin mm. asiakashallinnasta, asiakkuuksien johtamisesta tai asiakassuhteen johtamisesta. (Oksanen 2010.)

Asiakkuuksien johtaminen on laaja ja moniulotteinen termi, jolla voidaan Oksasen (2010) mukaan tarkoittaa kaikkea seuraavaa:

- Käsite yrityksen toimintatavoille ja tietojärjestelmille, joita käytetään asiakkuuksien hallinnassa järjestelmällisesti.
- Prosessi, jolla yritys hallitsee asiakaskohtaamisiaan esim. myynnissä, markkinoinnissa sekä asiakaspalvelussa.
- Tietojärjestelmä, jonka avulla yritys aikatauluttaa, suunnittelee sekä johtaa asiakaskohtaamisiaan.
- Liiketoimintastrategia, jolla yritys pyrkii maksimoimaan asiakkaidensa kannattavuuden ja tyytyväisyyden.

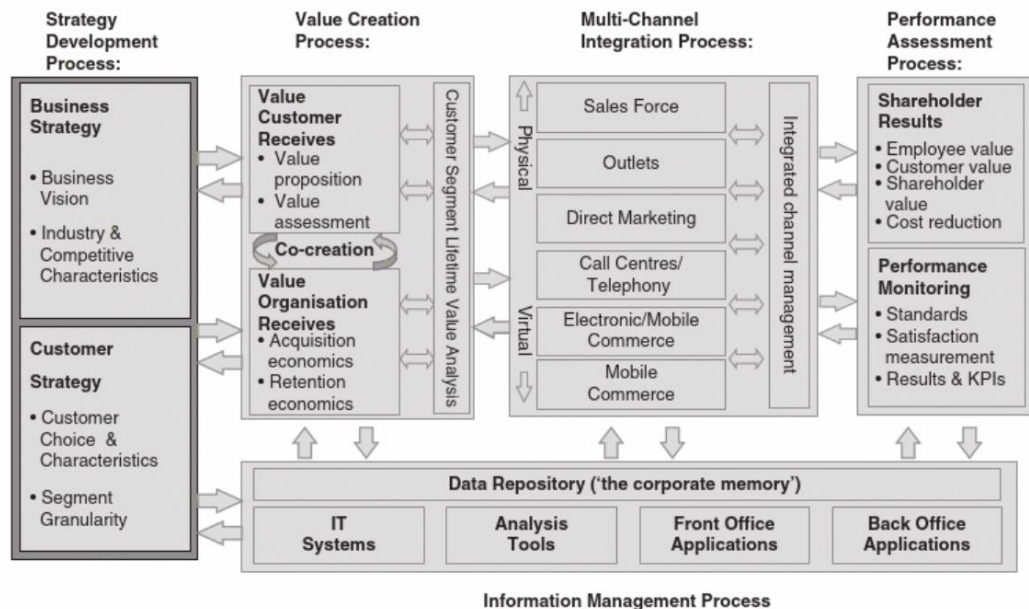
(Oksanen 2010.)

Useimmiten kuitenkin asiakkuuksien johtamisesta puhuttaessa tarkoitetaan liiketoiminnan prosesseja ja tietojärjestelmiä (Oksanen 2010.)

Toinen tunnettu ajattelumalli CRM:lle Paynen ja Frown kehittämä prosessikeskeinen viitekehys. Siinä CRM on jaettu viiteen avainprosessiin seuraavanlaisesti:

- Strategian kehittämisprosessi (strategy development process)
- Arvotuotantoprosessi (value creation process)
- Myyntikanavien hallintaprosessi (multi-channel integration process)
- Tiedon hallintaprosessi (information management process)
- Suorituksen arviointiprosessi (performance assesment process)

(Payne & Frow 2013, 208-209.)



Kuvio 1. Paynen malli (Payne & Frow, 2013)

Strategisen kehittämisprosessin tarkoituksena on kehittää sekä liiketoimintastrategia että asiakasstrategia ja varmistaa, että ne ovat linjassa keskenään. Tässä prosessissa määritellään liiketoiminnan tavoitteet sekä toimet, joita aletaan toteuttamaan. Lisäksi tunnistetaan ja valitaan asiakkaat, joihin resursseja on kannattavaa kohdistaa. (Payne & Frow 2013, 212-213.)

Arvotuotantoprosessissa määritellään arvo, jonka yritys tuottaa asiakkaalle, jonka asiakas tuottaa yritykselle sekä keinot, jolla asiakassegmentin elinkaaren arvo pystytään maksimoimaan. Päämääränä on siis luoda toimintaa, mikä luo arvoa kummallekin osapuolelle. (Payne & Frow 2013, 261.)

Myyntikanavien hallintaprosessissa liiketoimintastrategia ja arvomuodostusprosessi siirretään käytäntöön valitsemalla parhaat myyntikanavat. Käytännössä yritys tunnistaa ja valitsee parhaat myynnin ja markkinoinnin kanavat, jotta syntyisi mahdollisimman hyvä asiakaskokemus. Tässä yrityksen kuitenkin tulee ottaa huomioon eri asiakassegmentit sekä niihin kohdistettavien resurssien määrän kannattavuuden kannalta. (Payne & Frow 2013, 299.)

Informaation hallintaprosessin keskeisin tehtävä on kerätä asiakastietoa kaikista asiakkaista ja yrityksen välisistä kontaktipisteistä. Tässä prosessi sisältää myös kaikki yrityksen asiakastietokannat ja CRM-järjestelmät. Kerättyä tietoa arvioimalla ja käyttämällä yritys pystyy saavuttamaan paremman asiakasymmärryksen. (Payne & Frow 2013, 300.)



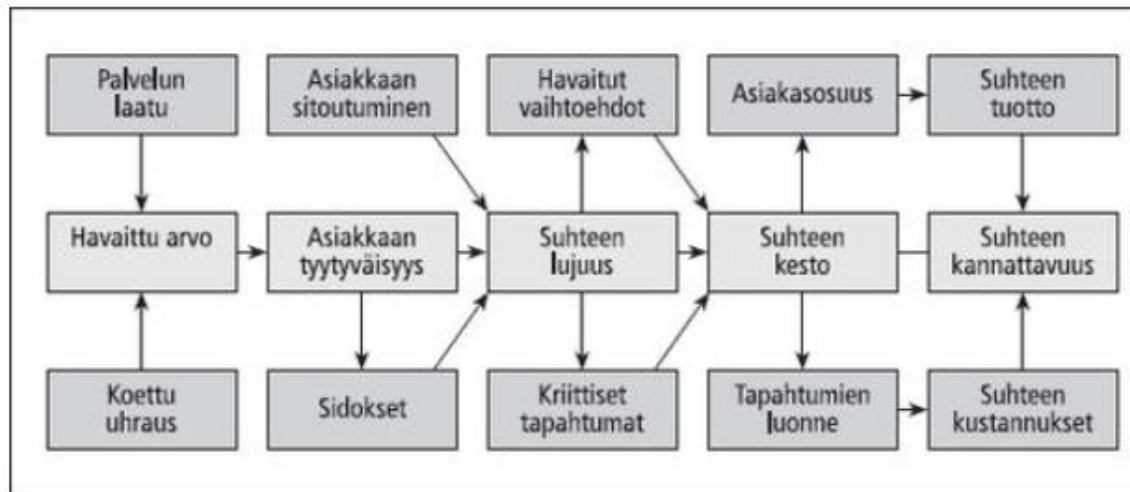
Suorituksen arviointiprosessissa yritys arvioi tavoitteiden onnistumista mittaristoilla. Niistä saadun tiedon avulla yritys pystyy kehittämään toimintaansa ja sitä kautta asiakastytyvyyttä, mikä lisää kannattavuutta. (Payne & Frow 2013, 302.)

Puusan, Reijosen ja kumppaneiden (2012) mukaan asiakkuuksien johtamisen keskeisimmät tehtävät ovat: 1) strategisesti tärkeiden asiakkuuksien tunnistaminen ja valinta 2) tavoitteiden asettaminen sekä toimintastrategioiden laatiminen asiakkuuksien kehittämiseksi 3) suunniteltujen toimenpiteiden kehittäminen sekä 4) toimien kehittäminen saatujen tulosten ja palautteen avulla. Kaiken tämän edellytyksenä on se, että yritys oppii tuntemaan asiakkaansa ja ymmärtää, kuinka se luo arvoa asiakkaalleen sekä kuinka asiakas luo arvoa yritykselle. Tätä varten yrityksen tulee kerätä asiakastietoa. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2012, 168-169.)

Tämä mallin ydin on suhteen muodostaman arvon kehitys kummallekin osapuolelle. Yrityksen puolella tärkeimpänä ajatuksena on se, että pitkäaikainen asiakas on edullisempi ja kannattavampi. Uusien asiakkaiden hankkiminen on aina kalliimpaa, kuin olemassa olevien asiakkaiden palveleminen. Lisäksi tyytyväiset asiakkaat suosittelevat helpommin yritystä muille potentiaalisille asiakkaille ja näin he toimivat arvokkaina markkinoijina yritykselle. (Puusa ym 2012, 168-169.)

Olemassa olevat asiakkaat eivät kuitenkaan pysy itsekseen yrityksen asiakkaina, vaan asiakkuuksia tulee myös hoitaa. Kaikki asiakassuhteet eivät myöskään ole automaattisesti kannattavia, joten yrityksen on tärkeä tunnistaa itselleen parhaat asiakkaat. (Puusa ym 2012, 168-169.)

Storbackan, Strandvikin ja Grönroosin (1994) luomassa mallissa kuvataan puolestaan asiakkuuksien johtamisen vaikutuksia asiakassuhteen kannattavuuteen. Asiakkuuksien johtamisen ajatellaan olevan jatkumo, joka alkaa siitä, että asiakas arvioi yrityksen arvon suhteessa etuihin ja uhrauksiin, mitä ostaminen on asiakkaalta vaatinut. Jos edut ovat suurempia kuin uhraukset, tämän uskotaan johtavan asiakastytyvyyteen. Tyytyväisyys puolestaan on verrannollinen asiakkaan sitoutumiseen ja nämä kummatkin vaikuttavat asiakassuhteen lujuuteen. Asiakassuhteen lujuutta pystytään puolestaan arvioimaan osto- ja suosittelukäyttäytymistä tarkastelemalla. Sitoutunut ja yrityksen palveluita suositteleva asiakas usein käyttää yrityksen palveluita enemmän sekä on anteeksiantavaisempi mahdollisten virheiden suhteen, mikä taas vaikuttaa asiakassuhteen kestoon positiivisesti. Asiakassuhteen kustannukset taas koostuvat kaikista niistä kustannuksista, joita asiakassuhteen hoito yritykselle aiheuttaa. Kannattavuutta taas pystytään arvioimaan suhteen tuottojen sekä kustannusten erotuksella. (Puusa ym 2012, 168-169.)



Kuvio 2. Asiakassuhteen kannattavuuteen vaikuttavat tekijät (Storbacka, Strandvik & Grönroos, 1994.)

## 2.1 Asiakasnäkökulma

Yritysten välisessä kaupanteossa puhutaan useasti yritysasiakkaista. Yritysasiakas ei ole terminä kuitenkaan kaikista paras, sillä tosiasiaassa yritys ei osta, vaan ihmiset yrityksessä ostavat. (Selin & Selin 2005, 20.) Nykyään B2B- ja B2C-liiketoiminnan rinnalle onkin tullut termi H2H (Human to Human) eli kahden ihmisen välinen liiketoiminta. Tässä opissa ajatellaan, että yritysten sijasta liiketoiminta tapahtuu ihmisten välillä ja ihmiset luovat keskinäistä luottamusta. (Pääkkönen 2017, 12.) Näin ollen B2B-liiketoiminnassa asiakkaisiin voidaan vaikuttaa samalla tavalla kuin ihmisiin (Selin & Selin 2005, 20).

B2B-ostajalla on kuitenkin joitain erityispiirteitä verrattuna B2C- eli kuluttaja-asiakkaaseen. B2B-ostajan käyttötarpeet ovat useimmiten rationaalisempia kuin kuluttajan, sillä organisaatiolla on ennakoidut tarpeet sekä ennalta laadittu budjetti, joiden mukaan ostajien on toimittava. Usein organisaation ostoihin ovat vaikuttamassa myös useat eri ihmiset organisaation sisällä ostoprosessin eri vaiheissa. Tämän takia yrityksen onkin tärkeä tunnistaa asiakasorganisaation toiminta, jotta eri toiminnot osataan kohdentaa oikein. Myös organisaatioiden tietyt piirteet, kuten koko, toimiala, toimipaikka ynnä muut tekijät vaikuttavat ostopäätöksiin ja näitä piirteitä voidaankin verrata yksilön ostopäätökseen vaikuttaviin demografisiin tekijöihin. (Bergström & Leppänen 2015.)

Asiakassuhteen kehittämisessä onkin tärkeää seurata asiakkaan ostoprosessia oman myyntiprosessin sijasta. Mitä lähemmäksi yritys pääsee asiakkaan ostoprosessia, sitä enemmän se pystyy muokkaamaan omaa myyntiprosessia palvelemaan asiakkaan tarpeita. Tämä taas mahdollistaa yhä syvemmän ja pitkäkestoisemman asiakassuhteen. (Selin & Selin 2005, 22.)

Yrityksen tulee huomioida, että kehittäessään asiakassuhteita ja asiakkuuksien johtamista, asiaa on tarkasteltava eri tasoilla. *Asiakkaan kohtaamisessa* yrityksen tulee edesauttaa asiakkaan arvontuotantoa tukevaa resurssien vaihdantaa ja yhteistyötä kehittämällä kohtaamisia edesauttamaan sitä. *Asiakkuustasolla* yrityksen tulee tarkastella asiakkaita kokonaisuutena ja varmistaa, että asiakkuus tuottaa arvoa sekä asiakkaalle että toimittajalle. Asiakkuus alkaa silloin, kun asiakas ostaa ensimmäisen kerran. *Asiakaskantotasolla* esiin nousevat koko yrityksen asiakaskantaa koskevat strategiset kysymykset. Yrityksen tulee segmentoida asiakkuuksia ja luoda näille omia strategioita ja työkaluja tukeakseen edelleen asiakkaan arvontuotantoa. (Storbacka 1999, 15-19.)

## 2.2 Asiakasarvo

Asiakasymmärryksen yksi avaintekijöistä on jo aiemmin mainittu arvontuotanto. Se on yksi perustekijä taloudessa. Arvo on itsessään moniulotteinen käsite, mutta tässä tapauksessa sillä tarkoitetaan arvoa, jonka luomiseen tarvitaan niin yritys kuin asiakaskin. Arvotuotannon tavoitteena on luoda mahdollisimman paljon arvoa kummallekin osapuolelle kaikissa rajapinnoissa. Menestyäkseen yrityksen tulee saavuttaa asiakasymmärrys, jonka avulla se pystyy ymmärtämään asiakkaan arvotuotantoa. Nykypäivänä ei enää siis riitä pelkkä asiantuntemus yrityksen omista tuotteista ja tuotannosta, vaan lähtökohtana asiakas ja asiakkaan ymmärtäminen. (Storbacka 1999, 35.)

Arvo voi olla välitöntä sekä välillistä. Välitön arvo muodostuu siitä, mitä asiakas saa vastineeksi antamistaan korvauksista sekä lupauksista. Välillinen arvo on puolestaan enemmänkin kehittymistä ja oppimista sekä tunnearvoa, esim. luottavan toimijan luoma turvallisuuden tunne. (Storbacka 1999, 25.)

Menestyäkseen yrityksen tulee tarkastella koko asiakaskantaansa ja kerätä asiakastietoa kehittääkseen arvontuotantoaan asiakkaille (Storbacka 1999, 36). Tämän avulla yritys pystyy ymmärtämään, mitä arvoa asiakkaat hakevat tuotteen tai palvelun ostamisesta ja kommunikoimaan tämän avulla paremmin asiakkaille tuotteesta tai palvelusta sekä pitämään yhteyttä asiakkaaseen. Tämä tarjoajaa asiakkaalle mahdollisuuden asiakkuuteen, mikä puolestaan mahdollistaa yritykselle oppia asiakkaistaan lisää. Parhaimmassa tapauksessa asiakkaat suosittelevat yritystä muille. (Keskinen & Lipiäinen 2013.)

Arvonmuodostuminen vaatii asiakassuhteiden kehittämistä ja hoitoa. Ihannetilanteessa kummatkin osapuolet luovat arvoa toisilleen ja syntyy niin sanottuja yhteishyötyjä. Tällaisia ovat esimerkiksi tuotteiden ja palveluiden kehittäminen. (Keskinen & Lipiäinen 2013.)

## 2.3 Asiakaspolku

Asiakkaan ostoprosessia on totuttu kuvaamaan lineaarisena prosessina, jossa potentiaallinen asiakas kulkee eteenpäin. Ajattelu tästä on kuitenkin muuttumassa ja modernissa liiketoiminnassa asiakaskokemuksen kehittämisen keskiössä on asiakaspolku. Asiakaspolkuajattelussa yrityksen tulee selvittää asiakkaiden tarpeet ja käyttäminen, joiden avulla se pystyy kehittämään liiketoimintaansa yhä asiakaslähtöisemmäksi. Tämän tuloksena puolestaan ovat tyytyväiset asiakkaat, jotka ostavat enemmän sekä suosittelevat yrityksen palveluita eteenpäin. (Suhonen 2019.) Asiakaspolun ymmärtäminen ja johtaminen tulevatkin olemaan keskeisessä roolissa haettaessa kilpailuetua. Tuotteiden myynnin johtaminen on muuttumassa koko ajan enemmän asiakaspolkujen johtamiseen. (Loppinen, 2017.)

Asiakaspolulla tarkoitetaan asiakkaan koko ostoprosessia, jonka keskiössä on asiakas ja tavoitteena havainnollistaa sekä tarkastella asiakaskokemusta. Hyvin suunniteltu ja toteutettu asiakaspolku lisää asiakasymmärrystä sekä auttaa tunnistamaan myynti- ja palveluprosessin vahvuudet sekä heikkoudet. (Suhonen 2019.)

Asiakaspolkujen mallintaminen tuo konkreettisemmin esiin myös asiakkaan kontaktipisteet (customer touchpoints), jotka ovat saattaneet jäädä aiemmin vähemmälle huomiolle. Usein myös asiakkaille oleelliset kontaktipisteet ovat voineet näyttäytyä yritykselle merkityksettömiltä ja vasta asiakaspolkua tarkkailtaessa niiden merkitys tajutaan. Suhosen (2019) mukaan usein yrityksiltä jää huomioimatta myös ostotapahtuman jälkeiset kontaktipisteet, jotka tosiasiaassa ovat erityisen tärkeitä suosittelevien kannalta. (Suhonen 2019.) Ostoprosessin optimoiminen asiakkaalle mahdollisimman mukavaksi lisää asiakkaiden halua pysyä asiakkaina tämän jälkeenkin. Kaikista tyytyväisimmät asiakkaat ovat niitä, jotka ovat kokeneet prosessin niin miellyttäväksi, että vievät orgaanisesti tietoa eteenpäin yrityksen palveluista. Tällaiset asiakkaat toimivat siis yrityksen suosittelijoina. (Loppinen 2017.)

Asiakaspolun visualisoinnissa on tärkeää huomioida asiakasnäkökulma, mutta yrityksen sisäisiä prosessejakaan ei saa unohtaa. Kontaktipisteet voidaan jakaa asiakkaalle näkyviin sekä näkymättömiin toimenpiteisiin. Näkyviä toimenpiteillä tarkoitetaan asioita, joita asiakas pystyy suoraan näkemään ja huomaamaan. Näkymättömiä toimenpiteitä ovat yrityksen sisäiset toimet, joita asiakas ei suoraan näe tai tunnista, mutta ne vaikuttavat kuitenkin suuresti asiakkaan ostoprosessiin. (Suhonen 2019.)

### 3 Markkinointitutkimus

Markkinointitutkimus on yksi tärkeä osa markkinointitietoa, jonka avulla pystytään yhdistämään kuluttaja, asiakas sekä yleisö markkinoijaan. Markkinointitutkimuksen avulla pystytään keräämään tietoa, joka auttaa ymmärtämään markkinoiden mahdollisuuksia sekä tunnistamaan mahdolliset ongelmakohdat sekä korjaamaan ja kehittämään toimintaa. Tieto auttaa myös markkinoijaa ymmärtämään markkinointiprosessin ja tunnistamaan sen vaiheet sekä toimivat menetelmät. (Mäntyneva, Heinonen & Wrange 2008, 9.)

Viestintä on yhä tärkeämpää nykypäivänä, kun liiketoiminta kansainvälistyy. Jotta tuotteiden ja palveluiden tarjoaminen kuluttajille olisi mahdollisimman tehokasta, tulee tuottajien ymmärtää asiakkaiden erilaiset tarpeet. Tämän jälkeen asiakkaiden tarpeet tulee tyydyttää sekä miettiä, kuinka viestintä tulisi hoitaa, jotta se saavuttaa mahdollisimman laajasti sekä nykyasiakkaat että uudet potentiaalit. (Mäntyneva, Heinonen & Wrange 2008, 9.)

Markkinointitutkimuksessa ensin tulee ottaa tarkastelun kohteeksi markkinat, joilla toimitaan. Tällöin puhutaan markkinatutkimuksesta, joka on vain yksi osa markkinointitutkimusta. Markkinoiden lisäksi markkinointitutkimuksen keinoin voidaan tutkia markkinointiviestintää, asiakkuuksia, segmenttejä ja kohderyhmiä, brändiä, tuote- ja palvelukehitystä, hinnoittelua tai yrityskuvaa. Markkinointitutkimus onkin yksi keskeisimpiä keinoja yrityksen johdolle ymmärtää ja selvittää markkinoiden käyttäytymistä ja reagoida muutoksiin vallittujen kohderyhmien keskuudessa. (Mäntyneva ym 2008, 10-11.)

Vaikkakin markkinointitutkimusten rooli on kasvanut nykypäivänä voimakkaasti, sen käytössä on yhä paljon haasteita useissa yrityksissä. Syitä, miksi tutkimus voi epäonnistua tai siitä ei saada haluttuja tuloksia, voivat olla esimerkiksi väärin määritelty tutkimusongelma, vääränlaisen tiedon kerääminen tai se, että tutkimusta ei hyödynnetä oikein. (Kotler 2007, 124.)

Markkinointitutkimus on toimiala, joka kasvoi 2010-luvulla merkittävästi ja siellä toimii isojen kotimaisten sekä kansainvälisten yritysten lisäksi paljon pieniä toimijoita, jotka tarjoavat rajatumpia tutkimuspalveluita tai niiden osia. Markkinointitutkimus voidaan toteuttaa joko yrityksen sisäisiä resursseja käyttäen tai toimeksiantoja käyttäen ulkopuolista toimijaa. Miettiessä näiden kahden vaihtoehdon välillä, on yritysten mietittävä tarkkaan, mitä osaamista oman yrityksen sisältä löytyy, sekä millaisia ajallisia sekä taloudellisia resursseja on käytettävissä. (Mäntyneva ym 2008, 15-18.)

### **3.1 Markkinointitutkimusprosessi**

Kotler (2007) on jakanut markkinointitutkimuksen luomisen ja toteutuksen kuuteen eri vaiheeseen, ongelman määrittäminen ja tavoitteen määrittely, tutkimussuunnitelman luominen, aineiston kerääminen, tiedon analysointi, löydösten esittely sekä päätösten tekeminen. Tutkimusongelman määrittely tulee tehdä myös huolella, jotta ongelmasta ei tule liian laaja, mutta toisaalta ei myöskään liian suppeaa. Liian laaja tutkimusongelma saattaa tuottaa liikaa raakadataa, jonka analysointi on hidasta ja jokseenkin tarpeetonta. Mikäli tutkimusongelma on puolestaan määritelty liian suppeaksi, voi tutkimuksesta jäädä joitakin oleellisia tietoja sen ulkopuolelle. (Kotler 2007, 128.)

#### **3.1.1 Tutkimussuunnitelma**

Tutkimussuunnitelma voi olla jokseenkin muodollinen, mutta tärkeintä on tehdä se tavoitteita vastaavaksi. Mitä suuremmasta tutkimuksesta on kyse, sitä tärkeämpää projektisuunnitelman laatiminen etukäteen on. Projektisuunnitelma toimii sellaisenaan tai pienin muokkauksin myös tutkimussuunnitelmana. (Mäntyneva, Heinonen & Wrangle 2008, 13-14.) Tutkimussuunnitelmassa tulee miettiä, mitä tietoa tutkimuksen toteuttamiseen tarvitaan ja mitä tiedon kerääminen tulee maksamaan. Tämän lisäksi tässä vaiheessa mietitään tutkimuksen lähestymistapa, työkalut, otanta sekä yhteydenottotapa. (Kotler 2007, 125.)

#### **3.1.2 Datan kerääminen**

Tutkimusta suunniteltaessa tulee siis valita se, mitä dataa kerätään, ensisijaista, toissijaista vai kumpaakin. Ensisijaisella datalla tarkoitetaan uutta, tuoretta dataa, jota kerätään juuri nimenomaista tutkimusta varten. Toissijainen data puolestaan on dataa, jota on kerätty jo aiemmin jotakin muuta käyttötarkoitusta varten. Yleensä tutkimukset aloitetaan tarkastelemalla toissijaista dataa, sillä se on edullisempaa ja sen avulla pystytään selvittämään, mitkä ongelmat mahdollisesti voidaan selvittää käyttämällä jo olemassa olevaa tietoa. Tämä antaa myös ymmärryksen siitä, millaista ensisijaista dataa tutkimukseen tarvitaan ja kuinka sitä tulisi kerätä. (Kotler 2007, 125.)

#### **3.1.3 Tutkimuksen lähestymistapa**

Tutkimuksen lähestymistapoja on puolestaan viisi erilaista, joilla voidaan kerätä ensisijaista dataa. Niitä ovat havainnoiva tutkimus, etnografinen tutkimus, kohderyhmätutkimus, kyselytutkimus sekä käyttäytymistutkimus. (Kotler 2007, 126.) Tässä tutkimuksessa käyte-

tään kyselytutkimusta. Kyselytutkimuksella pystytään selvittämään vastaajien tietoja, luotamusta, valintoja ja tyytyväisyyttä sekä mittaamaan niiden merkitystä. Kyselytutkimuksessa tulee pysyä maltillisena, jotta kyselyistä ei tuli liian pitkiä ja raskaita, jotta vastaajat vastaavat kyselyyn loppuun asti ja näin ollen datan keräys pystytään maksimoimaan. (Kotler 2007, 128.)

### 3.1.4 Työkalut

Tutkimustyökalut voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan, joita ovat kyselylomake, määrälliset mittarit sekä teknologiset laitteet.

Joustavuutensa takia kyselylomake on näistä kolmesta työkalusta kaikista käytetyin tapauskohtaisen datan keräämiseksi. Kyselylomakkeen muoto, kysymysten asettelu sekä sanamuodot vaikuttavat merkittävästi vastauksiin, joten kyselyn testaaminen ja virheiden poistaminen on tapauskohtaisen tärkeää parhaan mahdollisen tuloksen saavuttamiseksi. Kyselylomakkeessa voidaan käyttää niin suljettuja kuin avoimiakin kysymyksiä. Suljetut kysymykset ovat kysymyksiä, joihin annetaan vaihtoehtoisiksi kaikki mahdolliset vastaukset ja näin ollen vastaajien on helppo tulkita kysymykset ja vastata niihin. Avoimet kysymykset puolestaan antavat vastaajan vastata kysymykseen omin sanoin. Nämä ovat paras vaihtoehto silloin, kun tavoitellaan ymmärrystä vastaajien mielipiteisiin kysytystä asiasta. (Kotler 2007, 129.)

Kysymystyyppiä valittaessa on tärkeää myös ottaa huomioon vastauskokemus, sillä mikäli valittu kysymystyyppi hankaloittaa kysymykseen vastaamista, on syytä miettiä, tulisiko kysymystyyppiä vaihtaa (Elomaa 2018).

Niin avoimien kuin suljettujenkin kysymysten kohdalla on olemassa useita eri kysymystyyppejä, joita valitessa tulee ottaa huomioon kerätyn datan laatu sekä yksittäinen vastauskokemus. Mikäli kysymystyyppi kerää vääränlaista tai hankalasti analysoitavaa dataa, sitä on vaikea hyödyntää päätöksenteossa ja näin ollen kysymystyyppi voi olla väärä. Vastaajakokemuksen maksimoimiseksi taas on tärkeää valita kysymystyyppi, johon on helppo ja nopea vastata, jotta vastaaja ei jätä tämän takia kyselyyn vastaamista kesken. (Elomaa 2018.)

Yleisimpiä kysymystyyppejä suljetuissa kysymyksissä ovat vaihtoehtokysymykset, jano-kysymykset, range eli jano-kysymys vaihteluvälillä, nelikenttäkysymykset, vetovalikot ja valintaruudut (Elomaa 2018). Avoimissa kysymyksissä puolestaan voidaan kysyä esimerkiksi vapaata palautetta, sana-assosiaatioita tai pyytää vastaajaa täydentämään tarina tai lause (Kotler 2007, 129).

### 3.1.5 Otanta

Otannan määrittämisessä tulee ottaa huomioon kolme asiaa, otanta yksikkö, otannan koko sekä otannan valinta. Otannan yksikköä määriteltäessä mietitään, ketä tutkimuksessa tarkastellaan eli mikä on tutkittava joukko. Esimerkiksi otannaksi voidaan valita koko asiakaskanta tai vain osa siitä. Kun otantayksikö on määritelty, määritellään otannan koko. Tässä puolestaan mietitään, tutkitaanko koko valittua otantaa, vai valitaanko sieltä vain tietty määrä vastaajia. Otannan valinnassa puolestaan mietitään, millä tavoin vastaajat valitaan valitusta joukosta. Tässä vaiheessa on syytä miettiä tarkkaan valintatapa, jotta valinta ei vaikuttaisi tutkimuksen oikeellisuuteen. (Kotler 2007, 132.)

### 3.1.6 Yhteydenottotapa

Yhteydenottotavalla on suuri vaikutus siihen, kuinka paljon vastaajia kyselyyn saadaan. Vaihtoehtoina ovat sähköposti, puhelin, kasvokkain tapahtuva kysely tai online-kysely. Sähköpostitse tapahtuvissa kyselyissä on tärkeää huomioida, että kysymysten tulee olla lyhyitä ja selkeitä, jotta vastaajan on helppoa ja vaivatonta vastata niihin. Muutoin kyselyn vastausprosentti jää helposti pieneksi tai vastausaika voi venyä liian pitkäksi ja näin ollen kerättä data jää vaillinaiseksi. Puhelimella tapahtuva yhteydenotto on puolestaan nopea tapa saada vastauksia sekä haastattelijan on helppo tarkentaa kysymyksiä, mikäli ne jäävät epäselviksi. Kääntöpuolena puhelimitse tapahtuvissa yhteydenotoissa on kuitenkin se, että nykypäivänä kuluttajat ovat kasvaneet yhä epäluuloisemmiksi telemarkkinointia kohtaan. Vastaajia voi siis olla vaikea saada kiinni tai heidän halunsa vastata kyselyyn on epävarmaa. Kasvokkain tapahtuvat kyselyt ja haastattelut ovat kaikista monipuolisista tapoista kerätä tietoa tutkimuksiin, sillä vastausten lisäksi haastattelija pystyy tulkitsemaan vastaajan ilmeitä ja eleitä. Tämä on kuitenkin kaikista kallein metodi sekä haastattelijan ennakko-asetus sekä valmistautuminen vaikuttavat tuloksiin paljon. Nykyisin internet ja teknologia mahdollistavat myös erilaisten online-kyselyiden ja -haastatteluiden tekemisen. Online-kyselyitä voi upottaa esimerkiksi yrityksen nettisivuille ja tarjota samalla vierailijalle jonkin palkkion vastaamisesta. Yritykset voivat käyttää myös reaaliaikaisia työkaluja, esimerkiksi chat-ominaisuutta, jonne voidaan upottaa aika-ajoin kysymyksiä mm. asiakastyytyväisyyteen liittyen. Online-tutkimuksilla on myös koko ajan kasvavat markkinat ja erilaisia palveluntarjoajia löytyy paljon. Esimerkiksi SurveyMonkey, Survey-Gizmo, Qualtrics ja Googlen kyselytoiminnot tarjoavat alustoja, jonne markkinoijat voivat luoda omia kyselyitään tai tilata niitä valmiina. Nämä kyselyt voidaan jakaa vaivattomasti eri sosiaalisen median kanavissa tai vaikkapa sähköpostitse kohderyhmille. Nettisivuilla ja sosiaalisen median kana-



vissa on myös erilaisia mittareita ja monitoreja, jotka laskevat esimerkiksi vierailijoiden lukumäärän sekä heidän liikkeensä sivuilla. Tätä kautta saadaan myös tärkeää dataa, jota voidaan hyödyntää kehitystyössä. (Kotler 2007. 132-134.)

### **3.2 Tutkimusmenetelmät**

Käytettävät tutkimusmenetelmät määräytyvät sen mukaan, tarvitaanko tutkimukseen ensisijaista vai toissijaista aineistoa. Mikäli tutkimuksessa käytetään ainoastaan olemassa olevaa tietoa eli toissijaista dataa, kyseessä on silloin kirjoituspöytä tutkimus. Kirjoituspöytä tutkimuksessa käytetään aineisto, joka on kerätty jo aikaisemmin jotakin muuta käyttötarkoitusta varten. Tällöin on kuitenkin oltava tarkkana, että data on kuitenkin ajan tasaista ja luotettavaa. Kirjoituspöytä tutkimusta on mahdollista hyödyntää esimerkiksi kysynnän arvioinnissa, segmentoinnissa ja kohdentamisessa sekä toimintaympäristön seurannassa. Mikäli olemassa oleva aineisto ei ole riittävä vastaamaan asetettuun tutkimusongelmaan, on syytä siirtyä kenttätutkimukseen. Tällöin ensisijaista dataa kerätään joko kvalitatiivisilla eli laadullisilla menetelmillä tai kvantitatiivisilla eli määrällisillä menetelmillä. (Mäntyneva ym 2008, 28-33.)

#### **3.2.1 Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus**

Markkinointitutkimuksissa voidaan käyttää sekä kvantitatiivisia sekä kvalitatiivisia tutkimusotteita. Kvantitatiivisella tutkimusotteella tarkoitetaan määrällistä tutkimusta, jolloin tutkittavat muuttujat ovat mahdollista ilmaista mitattavassa, määrällisessä tai muuten numeerisessa muodossa. Kvalitatiivinen tutkimusote on puolestaan laadullinen, jolla on tarkoitus tulkita ja ymmärtää tutkittavia asioita. Kvantitatiivisissa tutkimuksissa käytetään ja hyödynnetään tilastollisia menetelmiä ja otoskoot voivat olla suurempia, kuin kvalitatiivisessa tutkimuksessa. (Mäntyneva ym 2008, 31-32.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen hyvänä puolena on se, että se antaa tutkijalle joustavuutta tutkimuksen asettelussa haastatteluiden aikana. Haastattelija voi ohjata kysymyksiä sen mukaan, mitä asioita vastaajalta nousee esiin haastattelun edetessä. Näin ollen tutkimuksessa ei tarvitse noudattaa tiukkoja, ennalta määritettyjä kysymyksiä. Yleisin laadullisen tutkimuksen teoria on ankkuroitu teoria (grounded theory), jossa ymmärrys tutkittavasta aiheesta tulee otannan havainnoinnista ja sen yhdistämisestä olemassa olevaan tietoon. Näin saadaan kerättyä ja analysoitua sekä yhdistettyä niin uutta kuin vanhaakin tietoa. (Von Hamersveld 2007, 17.)

#### **3.2.2 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen**

Asiakaskokemus ja asiakastyytyväisyys ovat avaintekijöitä asiakkuuksien syntyyn. Uusien asiakkaiden hankkiminen on yritykselle aina kalliimpaa, kuin vanhojen asiakkaiden pito. Asiakkaiden pysyessä asiakkaina, on sillä suora vaikutus yrityksen liikevaihtoon ja sitä kautta tulokseen. Nopein ja kannattavin tapa vahvistaa tulosta onkin vahvistaa olemassa olevien asiakkaiden ostamista. (Keskinen & Lipiäinen 2013).

Asiakastyytyväisyyttä tulisi seurata jatkuvasti, jotta yritys osaa reagoida ajoissa, mikäli asiakastyytyväisyydessä tapahtuu muutoksia. Nopea reagointi mahdollistaa myös sen, että asiakkaita ei menetä, vaikka notkahduksia asiakastyytyväisyydessä tapahtuisikin. Tätä voidaan seurata spontaanin asiakaspalautteen, tyytyväisyystutkimusten tai suositte- lumäärän perusteella. (Bergström & Leppänen 2015.)

Spontaanilla palautteella tarkoitetaan asiakkaalta saatavia kommentteja, kiitoksia, valituk- sia yms. Yrityksen tuleekin mahdollistaa asiakkailleen palautteen antaminen monien eri kanavien kautta. Tällöin asiakkailla on matala kynnyks antaa palautetta ja yrityksellä puo- lestaan mahdollisuus ottaa palautteesta oppia. (Bergström & Leppänen 2015.)

Tyytyväisyystutkimusten avulla selvitetään nykyisen asiakaskannan tyytyväisyyttä yrityk- sen palveluihin ja tuotteisiin suhteessa asiakkaiden odotuksiin, ei kilpailijoihin. Aina asiak- kaiden ostomäärät tai palveluiden käyttömäärät eivät kerro suoraan tyytyväisyydestä. Voi olla, ettei markkinoilla ole parempaa vaihtoehtoa saatavilla ja asiakas ostaa kyseisestä tuotetta/palvelua vain sen aikaa, kun muita vaihtoehtoja ei ole. Tyytyväisyystutkimuksilla saadaan selville asiakkaiden tyytyväisyys tai tyytymättömyys kokonaisuuteen sekä yksit- täisiin osa-alueisiin. Tutkimus tuleekin jakaa niin, että sillä saadaan selvitettyä eri tekijöi- den vaikutus asiakastyytyväisyyteen. Tällaisia voi olla esimerkiksi tuote/palvelu, kontakti- henkilöt, tukijärjestelmät ja palveluympäristö. Kaikista kiinnostavimpia kohderyhmiä asia- kastyytyväisyyttä tarkasteltaessa ovat ääriryhmät: erittäin tyytyväiset sekä erittäin tyyty- mättömät asiakkaat. Näiden avulla yritys pystyy tunnistamaan asiat, joita tulisi muuttaa tai pitää sellaisenaan. (Bergström & Leppänen 2015.)

Tärkeää on myös valita luotettavat mittarit tyytyväisyyden mittaamiseen sekä toistaa tutki- mus säännöllisin väliajoin samoilla mittareilla. Näin tuloksia ja kehitystä pystytään vertaile- maan ja kehittämään toimintaa taas lisää. (Bergström & Leppänen, 2015.)

Yrityksen tulee myös muistaa, että vaikkakin asiakaspalautetta on tärkeä kerätä, analy- soida ja seurata sekä kehittää toimintaa sen mukaan, tämä ei tarkoita, että kaikki tehtäisiin

asiakkaan ehdoilla. Yrityksen tulee toimia ohjaajan roolissa ja asiakas voi oppia myös yritykseltä. Asiakas voi oppia toimimaan yrityksen haluamalla tavalla ja loppujen lopuksi tämä voi hyödyttää kumpiakin osapuolia. (Bergström & Leppänen 2015.)

### **3.2.3 Mittarit**

Asiakaspalvelun mittaamiseen on kehitetty useita eri mittareita, joilla pystytään selvittämään asiakaskokemuksen tasoa. Nykyään vain yksi mittari ei välttämättä riitä todellisen tason selvittämiseen, vaan mittareita tulee käyttää laajemmin. Yleisimpiä käytössä olevia mittareita ovat NPS, CSAT ja CES. (Pennanen 2018.)

NPS (Net Promoter Score) on mittari, jolla mitataan suositteluastetta. Se ei itsessään kerro, millaiseksi asiakas koki saamansa palvelun, mutta se kertoo asteikolla 0-10, kuinka todennäköisesti asiakas suositteli yritystä. (Pennanen 2018.)

CES:llä (Customer Effort Score) puolestaan pystytään selvittämään, kuinka helpoksi asiakas koki palvelun. Tämäkään ei yksinään riitä kertomaan asiakaskokemuksen onnistumista, mutta sillä saadaan kuitenkin selville yleinen kokemus palvelun helppoudesta. Tällöin asiakkaalta kysytään, kuinka helppoa asia oli saada hoidettua. (Pennanen 2018.)

CSAT (Customer satisfaction) on asiakastyytyväisyysmittari, jolla saadaan selville, kuinka tyytyväinen asiakas oli jonkun tietyn kohtaamisen jälkeen saamaansa palveluun. Tätä voidaan käyttää, kun selvitetään asiakkaiden tyytyväisyyttä lyhyellä aikavälillä, mutta se ei kuitenkaan välttämättä korreloi asiakkaiden pysyvyyteen. (Pennanen 2018.)

CTT (Customer Touchingpoint Tracking) voidaan käyttää, jos halutaan viedä tyytyväisyyden mittaaminen vielä pidemmälle. Tällöin yrityksen tulee määritellä asiakaskohtaamispisteet asiakaspolulta ja mitata niitä. Tämän avulla saadaan selville, millaisen tunnejäljen miikin kohtaaminen on asiakkaaseen jättänyt ja mikä tähän vaikutti. (Pennanen 2018.)

Asiakastyytyväisyydellä ja suosittelijoiden määrällä on myös tutkittu yhteys toisiinsa. Näin voidaankin olettaa, että yrityksellä, jolla on paljon suosittelijoita, on myös korkea asiakastyytyväisyys. Suosittelija on siis asiakas, joka suosittelee yritystä eteenpäin muille potentiaalisille asiakkaille. (Bergström & Leppänen 2015.)

Pelkästään asiakastyytyväisyyden mittaaminen ei tuota arvoa yritykselle, mikäli tuloksia ei hyödynnetä käytännön kehitystyössä (Pennanen 2018). Tyytyväisyyden mittaaminen on

kaikista tehokkainta, kun se tehdään heti palvelutapahtuman jälkeen. Monet yritykset käyttävätkin heti palvelutapahtuman jälkeen toteutettavia palautekyselyitä. (Huovinen 2015.) Tällöin on mahdollista saada tietoa asiakkaan reaaliaikaisesta tunteesta, jonka palvelu on tälle tuottanut. Tämä on tietoa, joka yrityksen tulee osata ottaa huomioon ja hyödyntää palveluiden ja asiakaskokemuksen kehittämisessä. (Korpaeus 2018.)

Yrityksen tulee myös kerätä dataa toiminnastaan ja yhdistää se asiakkaiden antamaan palautteeseen. Näin mitään ei jätetä arvailujen varaan ja toimenpiteet osataan kohdistaa oikeisiin kohtiin faktatiedon pohjalta. Tämä voi olla myös hämmästyttävää, kuinka nopeasti ja kuinka suuria vaikutuksia näiden tietojen pohjalta laadituille toimenpiteillä voidaan saada aikaan. Kun mittaaminen ja sen avulla luodut kehittämistoimenpiteet saadaan osaksi yrityksen arkipäivää, siitä syntyvä positiivinen vaikutus näkyy yrityksen koko palvelukulttuurissa sekä toiminnan ammattimaisuudessa. (Korpaeus 2018.)

### **3.3 Tiedon kerääminen**

Tiedon kerääminen markkinointitutkimuksessa on kaikista vaativin ja kallein vaihe. Ongelmia voi tuottaa, mikäli vastaajia ei saavuteta tai he eivät vastaa totuuden mukaisesti kysymyksiin. Kohderyhmällä on myös suurimerkitys datan keräystapaa valittaessa. (Kotler 2007, 135.) Yritys- ja yhteisöasiakkaiden kohdalla tiedonkeruu voi olla haastavampaa kuin kuluttajien kohdalla, sillä kohderyhmä on yleensä pienempi, saavutettavuus on vaikeampaa, halukkuus osallistua tutkimukseen voi olla haasteellista, vastaajien määrittäminen on vaikeaa sekä todellisen vastaajajoukon löytäminen voi viedä aikaa, mikä nostaa helposti kustannuksia. Yritys- ja yhteisöasiakkaiden kohdalla kannattaakin miettiä tutkimuksen tyylistä riippuen laadullisempia menetelmiä. Laadullisessa tutkimuksessa vastaajajoukko voidaan pitää pienempänä, jolloin vastaajat on helpompi tavoittaa, kun joukko ei ole niin suuri. (Mäntyneva ym 2008, 48.)

### **3.4 Tiedon analysointi**

Tutkimuksen toiseksi viimeinen vaihe on tiedon analysointi. Tutkimuksesta saadut tiedot on kerättävä yhteen ja analysoitava, jotta tuloksia voidaan hyödyntää toiminnan kehittämisessä sekä päätöksenteossa. Kvantitatiivista tutkimusaineiston analyysi aloitetaan yleensä frekvenssianalyysillä, jossa vastausvaihtoehtojen väliset jakaumat esitellään esimerkiksi prosenttilukuina. Nämä jakaumat on hyvä esitellä taulukkoina tai graaffisina kuvioina, jotta tulokset olisivat mahdollisimman helppo tulkita. Muita yleisimpiä tilastollisia analysointimenetelmiä ovat mm. ristiintaulukointi, keskiluvut sekä hajontaluvut. Ristiintaulukoinnilla saadaan esitettyä tuloksia sekä kartoitettua alustavasti muuttujien välisiä vaikutussuhteita. Keskiluvuilla tieto saadaan tiivistettyä, kun tulosta kuvataan yhdellä luvulla. Se

ei kuitenkaan kerro jakauman muodosta tai arvojen vaihtelusta, mutta antaa kuvan, minne jakauma sijoittuu lukusuoralla. Hajontaluvuilla taas kuvataan, muuttujien hajaantumista, eli sitä, kuinka havaintoarvot poikkeavat toisistaan. Lisäksi aineistoa voidaan analysoida erilaisilla merkittävyystesteillä, jotka antavat kuvan tulosten tilastollisesta merkittävyydestä. (Mäntyneva ym 2008, 59-62.)

### **3.4.1 Tutkimuksen arviointikriteerit**

Toteutetun tutkimuksen laatua ja tuloksia voidaan arvioida käyttämällä yleisiä arviointikriteereitä kuten validiteettia, reliabiliteettia, toistettavuutta, kustannustehokkuutta sekä tarpeeseen vastaavuutta. (Mäntyneva ym 2008, 33.)

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä eli sitä, kuinka tutkimusmenetelmä kykenee mittaamaan tutkittavaa asiaa. Silloin kun tutkimustulos vastaa mahdollisimman hyvin teoreettista määritelmää, on tutkimuksen validiteetti hyvä. Teoriassa validiteetti voidaan laskea vertaamalla mittaustulosta todelliseen tietoon mitattavasta ilmiöstä. Ongelmaksi useimmiten kuitenkin muodostuu se, että todellista tietoa ei ole saatavilla vertailua varten. Validiteetin arviointi kuitenkin kohdistaa huomion käytettyyn tutkimusmenetelmään ja valittuihin mittareihin sekä niiden sopivuuteen tutkittavan ilmiön tutkimiseen. Korkean validiteetin saavuttamiseksi tutkimusprosessi pyritään kuvailemaan mahdollisimman tarkasti tutkimusraportissa. Raporttiin tulee perustella tehdyt valinnat, sekä painottaa tulosten tulkintaa ja suhtauttamista teoreettiseen viitekehykseen. (Mäntyneva ym 2008, 34.)

Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus puolestaan liittyy pääosin kvantitatiiviseen tutkimukseen. Se kuvaa tutkimusmenetelmän kykyä antaa muita kuin sattumanvaraisia tuloksia. Voidaan siis sanoa, että mittari on reliaabeli, mikäli se on pysyvä, eli antaa jatkuvasti samoja mittaustuloksia. (Mäntyneva ym 2008, 34.)

Laadukkaan tutkimuksen tulee olla myös toistettavissa ja se tulee toteuttaa objektiivisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan yleistettävyydestä, jonka tavoitteena on miettiä, onko havaintojen lukumäärä tarpeeksi suuri, jotta niiden perusteella voidaan tehdä suurempaa kohderyhmää koskevia yleistyksiä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa puolestaan puhutaan toistettavuudesta, jossa pohditaan, onko tiedonkeruu- ja analysointimenetelmä sellainen, jota voitaisiin käyttää uudelleen niin, että tulokset pysyisivät samana. (Mäntyneva ym 2008, 34-35.)

Kustannustehokkuus tulee ottaa huomioon tutkimusta tehdessä. Siinä keskeisintä on ottaa selvää, olisiko jollakin muulla keinolla ollut mahdollista toteuttaa sama tutkimus edullisemmin. Tässä kohtaa tulee myös tasapainotella tutkimusaineiston edustavuuden sekä johtopäätösten luotettavuuden välillä, jos tiedonkeruun kustannukset halutaan minimoida mahdollisimman pieniksi. (Mäntyneva ym 2008, 35.)

Markkinointitutkimuksen tavoitteena on aina löytää vastaus tutkimusongelmaan ja tämän soveltaminen päätöksen teossa onkin tärkeää. Tämän takia tutkimuksen onnistumista pystytään arvioimaan myös tarkastelemalla, kuinka hyvin tutkimus vastaa tarvetta. Tämän vahvistamiseksi onkin tärkeää selkeyttää se, mitä tutkimustuloksilla halutaan saada aikaan sekä mihin niitä aiotaan hyödyntää. (Mäntyneva ym 2008, 35-36.)

### **3.5 Päätöksen teko**

Tulosten analysoinnin jälkeen tulee markkinointitutkimuksen viimeinen vaihe eli päätöksen teko. Tässä vaiheessa on tärkeää, että tulokset on analysoitu huolella ja hyvin, jotta ne ovat tulkittavissa yksiselitteisesti. Tällöin myös päättäjät, jotka eivät ole välttämättä olleet mukana tutkimuksen toteutusvaiheessa, pystyvät hyödyntämään tuloksia kehitystyössä.

Tutkimuksella saadulla tiedolla ei ole kuitenkaan mitään arvoa, mikäli tietoa ei hyödynnetä käytännössä. Tämän takia päättäjien tärkeä tehtävä on muuttaa tieto käytännön teoksi ja keskittyä muutoksen johtamiseen eikä pelkkään tiedon levittämiseen. (Liebowitz 2014, 7-8.)

### **3.6 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen Nicossa**

Keskeinen tavoite Nicon toiminnassa on hoitaa kaikki toimeksiannot laadukkaasti sekä ylläpitää asiakastyytyväisyyttä mahdollisimman korkealla. Päivittäisissä kohtaamisissa saadun palautteen lisäksi Nicolla on kaksi eri kyselyprosessia, joilla kartoitetaan asiakastyytyväisyyttä. Toisella kyselyllä selvitetään asiakkaan tyytyväisyyttä Nicon asiantuntijan työhön (liite 1.) ja toinen puolestaan selvittää tyytyväisyyttä Nicon toimijana (liite 2.). Kyselyistä vastaa Nicon asiakastyytyväisyyskyselykoordinaattori sekä asiakashankkeesta vastaava esimies. Tuloksia seurataan Nicon johtoryhmässä sekä Fujitsun kuukausiraportoinnissa.

Nicon asiantuntijan työstä kerätään palautetta aina joko asiakashankkeen päätyttyä tai pidempien toimeksiantojen kohdalla noin puolen vuoden välein. Kyselyn tavoitteena on kartoittaa asiakkaan tyytyväisyyttä asiantuntijan työhön sekä osaamiseen. Asiantuntija palautteen lisäksi Nico kerää asiakkailta palautetta Nicosta palveluntoimittajana. Kyselyn tavoite on saada kuva siitä, kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat Nicon palveluihin ja henkilöstöön. Kummankin kyselyn lopussa on kysytty myös, NPS:ää eli sitä, kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi Nicoa yrityksenä.

Reklamaatioiden osalta Nicon tavoitteena on käsitellä ne mahdollisimman nopeasti ja hyödyntää saatua palautetta toiminnan kehittämisessä ja parantamisessa. Suoran asiakaspalautteen lisäksi Nicossa määritellään reklamaatioiksi myös kaikki asiakastyytyväisyyskyselyistä tulleet arvosanat 1 tai 2. Mikäli asiakas ei ole tyytyväinen Nicon asiantuntijaan, Nicolla on takuu, jonka turvin asiakkaalla on oikeus saada koeajan aikana uusi henkilö vanhan tilalle.

Tilivuonna 2018 asiantuntijakyselyistä saatujen vastausten keskiarvo oli 4,11 (asteikolla 1-5, tavoite 4). Palvelutoimittajakyselyssä puolestaan keskiarvo oli 4,53 samalla asteikolla ja tavoitteella, kuin asiantuntijakyselyssäkin.

Kummatkin kyselyt on tehty melko kattavien taustatietojen kanssa eikä niitä ole toteutettu anonymisti. Tämä voi olla myös tekijä, joka on vaikuttanut kyselyiden vastausprosenttiin. Vuonna 2018 asiantuntijakyselyitä lähetettiin 45 kpl, joista saatiin 19 vastausta. Yritystason kyselyitä puolestaan lähetettiin 15 kpl. Vastausprosentti on ollut siis verrattain pieni ja tavoitteena olisikin saada luotua tulevaisuutta varten sellainen kysely, johon asiakkaiden olisi helppo vastata ja näin ollen vastausprosenttikin nousisi.

## 4 Tutkimus

Tässä opinnäytetyössä asiakastyytyväisyyskyselyä lähdettiin kehittämään teemahaastatteluiden avulla, joita tehtiin neljälle Nikon asiakkaalle, kahdelle esimiehelle sekä yhdelle asiantuntijalle, joka työskentelee Nikon asiakasorganisaatiossa projektitehtävissä. Niin kuin Storbacka (1999, 35.) kirjassaan sanoi, että asiakasymmärryksen yksi avaintekijöistä on arvontuotanto, johon tarvitaan niin yritystä kuin asiakastakin. Tässä opinnäytetyössä sovellettiin tätä teoriaa kyselyn uudistamiseen eikä itse palveluiden tai tuotteiden kehittämiseen. Myös Keskisen ja Lipiäisen (2013) mukaan ihannetilanteessa sekä asiakas että yritys luovat toisilleen arvoa ja näin syntyy yhteishyötyjä. Esimerkkinä he toivat esille tuotteiden ja palveluiden kehittämisen, mikä onkin asiakastyytyväisyyskyselyiden yksi merkittävin tavoite.

Haastatteluiden tarkoitus oli selvittää, millaisia toiveita sekä asiakkailta että työntekijöillä on kyselyiden suhteen, millaiset kyselyt toisivat heille lisäarvoa sekä mitä hyvää tai mitä kehitettävää vanhoissa kyselyissä on ollut. Lisäksi haastatteluissa selvitettiin haastateltavien mielipiteitä itse kyselyprosessiin, aikatauluihin sekä kyselyiden hyödyntämiseen. Näiden kysymysten avulla saatiin ymmärrys siitä, millainen Nikon asiakastyytyväisyyskyselyn ja sen ympärillä olevan prosessin tulisi olla, jotta siitä hyötyisi niin asiakkaat kuin Nico yrityksenä.

Niin kuin aiemmin kävi ilmi, Nicolla on kolme erilaista asiakastyytyväisyyskyselyä, mutta tässä opinnäytetyössä keskitytään näistä kahteen, jotka ovat kohdistettu ulkoisille asiakkaille. Haastateltavina oli yksi asiakas, joka on vastannut ainoastaan yritystason kyselyyn, kaksi asiakasta, jotka ovat vastanneet asiantuntijakyselyyn sekä yksi asiakas, joka on vastannut kumpaakin. Haastattelukysymykset erosivat osittain sen mukaan, kumpaan kyselyyn asiakas oli aiemmin vastannut. Kaikki haastattelut menivät kuitenkin saman kysymysrunгон mukaisesti (liite 3.), mutta haastattelun edetessä kysyttiin myös tarkentavia kysymyksiä sen mukaan, mitä asioita haastattelussa nousi ilmi.

Asiakkaiden lisäksi haastateltavana oli kolme Nikon työntekijää, kaksi rekrytointikonsulttia sekä yksi asiantuntija, joka työskentelee Nikon asiakasorganisaatiossa. Näille haastatteluille oli myös oma kyselyrunko (liite 4.), minkä mukaan haastattelut tehtiin.

Haastateltaville lähetettiin ensin sähköposti, jossa kysyttiin halukkuutta osallistua haastatteluun ja tätä kautta sovittiin myös haastattelu aika. Itse haastattelu tapahtui puhelimitse,



sillä kaikki asiakkaat eivät vaikuttaneet pääkaupunkiseudulla ja näin ollen haastatteluja oli helpompi saada sovittua, kun ne toteutettiin puhelimitse.

#### **4.1 Teemahaastattelut (salainen)**

##### **4.1.1 Asiakashaastatteluiden tulokset (salainen)**

##### **4.1.2 Sisäisten haastatteluiden tulokset (salainen)**

#### **4.2 Kyselylomakkeiden laatiminen**

Haastatteluiden sekä Nikon aiempien asiakastyytyväisyystutkimusten, niiden tulosten ja kirjallisten lähteiden pohjalta luotiin ehdotukset uudesta tyytyväisyys Nicoon toimittajana-kyselystä sekä asiantuntija kyselystä. Tämän lisäksi tärkeänä kehityskohtana Nicolla oli prosessi kyselyiden taustalta sekä alusta, josta kyselyt lähetetään ja tulokset analysoidaan. Tähän haasteeseen ehdottaisin uuden työkalun käyttöönottoa. Olen itse käyttänyt aiemmin Survey Monkey ohjelmaa, joka on ilmeinen selainpohjainen työkalu. Ilmaisversiossa pystyy lähettämään itse laatimia kyselyitä ja työkalu analysoi vastaukset valmiiksi ja luo niistä graafiset diagrammit automaattisesti. Mikäli Nico haluaa ottaa maksullisen version käyttöönsä, mikä kustantaa kolmella käyttäjällä 90 € / kk eli 1080 € / v. Tällöin käyttöön saataisiin mm. visuaalisen ilmeen muokkaaminen, rajaton määrä kyselyitä ja vastauksia, integraatio useisiin muihin sovelluksiin, kaiken aineiston vienti yleisimpiin dokumenttimuotoihin, kuten exceliin sekä kyselytutkimuksen jakaminen sekä tarkka luku- ja muokkausominaisuuksien määrittäminen.

Aiempien kyselyiden kohdalla Nicolla on ollut haasteena saada asiakkaita vastaamaan kyselyihin. Osa syynä tietenkin on se, että kyselyitä on lähetetty epäsäännöllisesti ja itse kyselytyökalun kanssa on ollut teknisiä ongelmia.

Kyselylomaketta ja sen ympärillä olevia prosesseja miettiessä on kuitenkin tärkeä ottaa huomioon muutamia seikkoja, millä vastausprosenttia voidaan saada nostettua. Ensimmäinen asia on kysymysten muotoilu. Kysymysten tulee olla selkeitä ja kysyä kerrallaan vain yhtä asiaa, jotta asiakkaan on helppo vastata kysymykseen, jotta vastaajan ei tarvitse tulkita kysymyksiä liian pitkään. Toinen tärkeä asia on kutsuviestin otsikko. Otsikosta tulee käydä heti ilmi, mitä asia koskee, jotta asiakas avaa viestin. Jos asiakkaalle tulee sähköposti, jonka otsikosta ei käy ilmi, mitä asia koskee, voi viesti pahimmassa tapauksessa päätyä suoraan roskapöykään. Otsikon lisäksi kutsuviesti tulee suunnitella huolella. Viestistä

tulee käydä ilmi, miksi kyselyyn vastaaminen on tärkeää ja siihen on hyvä myös lisätä tietoa siitä, mihin edellisten kyselyiden tuloksia on käytetty ja mitä toimenpiteitä niiden pohjalta on tehty. Viestin pitää olla siis sellainen, että asiakas tietää vastaamisen hyödyttävän myös häntä itseään, sillä yritys käyttää tuloksia liiketoiminnan kehittämiseksi asiakaslähteisemmäksi. Lisäksi vastaajille on tärkeä lähettää myös muistutusviesti, sillä on todennäköistä, että sähköposti hukkuu muiden viestien sekaan ja vastaaminen jää tämän takia. Viimeisenä tärkeänä asiana on lähettää asiakkaille kiitosviesti kyselyn jälkeen, jossa kerrotaan muutamia konkreettisia asioita, joihin kyselyiden tulokset vaikuttivat. Kun vastaajat näkevät, että heidän vastauksensa ovat aidosti vaikuttaneet yrityksen toimintaan, he vastaavat todennäköisemmin myös tuleviin kyselyihin. (Kaikkonen 2016).

#### **4.2.1 Tyytyväisyys Nicoon palveluntarjoaja- kysely**

Tyytyväisyys Nicoon palveluntarjoajan- kyselyn kummassakin uudessa ehdotuksessa sovelletaan Customer Touchingpoint Trackingia (CTT). Pennanen (2018) kertoo mittaria käytettävän silloin, kun asiakastyytyväisyyden mittaaminen halutaan viedä pidemmälle ja saada selville, millaisen tunnejäljen kohtaaminen on asiakkaaseen jättänyt ja mitkä asiat tähän vaikuttivat.

CTT:n avulla pystytään selvittämään avainkohtaamisten ja niiden herättämien tunteiden lisäksi asiakkaan mielikuvan yrityksen brändistä. Näiden selvittäminen on tärkeää, sillä näiden asioiden merkitys asiakaspolulla vaikuttaa merkittävästä asiakastyytyväisyyteen sekä asiakaskokemuksen kehittämiseen. (Kytösalmi & Tuoma 2019, 8-10)

CTT:n lisäksi uusiin kyselyihin on yhdistetty Customer satisfaction (CSAT), joka mittaa asiakkaan tyytyväisyyttä palveluun tietyn kohtaamisen jälkeen. Tässä mittarissa käytetään asteikkoa 1-5 (5=erittäin tyytyväinen), mikä on yleisin käytetty asteikko tämän mittarin kohdalla, ja Nicokin on käyttänyt asteikkoa aiemmissa kyselyissä. Kolmas mittari, joka on otettu mukaan, on Net Promote Score (NPS), mikä puolestaan kertoo sen, kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi yritystä asteikolla 0-10 (10- erittäin todennäköisesti). (Kytösalmi & Tuoma 2019, 8-10)

Ensimmäinen vaihe kyselyn luomisessa oli asiakaspolun mallintaminen avainkohtaamisten tunnistamiseksi, sillä Nicolla ei ollut valmista mallia. Avainkohtaamisilla tarkoitetaan niitä kosketuspisteitä, joilla on suurin merkitys asiakkaan ostopäätökseen tai muuhun konversioon. Tämän avulla pystytään ymmärtämään paremmin asiakkaan käyttäytymistä

sekä sen kehitystä (Kytösalmi & Tuoma 2019, 8-10). Asiakaspolun (liite 5) mallintamisessa käytettiin apuna Nikon myyntiprosessin mallia sekä Nikon työntekijät antoivat omia näkemyksiään asiaan.

Asiakaspolun mallintamisen jälkeen tuli miettiä kysymyksiä, joiden avulla pystytään selvittämään asiakkaiden tyytyväisyys kaikkien avainkohtaamisten osalta. Kysymysten laatimisessa käytettiin pohjana vanhoja kyselyitä sekä haastatteluissa esiin nousseita toiveita ja ehdotuksia. Vanhasta kyselystä poiketen, jäsentelin kyselylomakkeen (liite 7) asiakaspolun eri vaiheiden mukaisesti loogiseen järjestykseen. Tämän lisäksi erottelin Nicoon organisaationa liittyvät kysymykset yhteyshenkilöön liittyvistä kysymyksistä. Tämä selventää vastaajalle paremmin, milloin kyseessä on palaute liiketoimintaan liittyen ja milloin henkilökohtaisesti asiantuntijaan. Tämä jaottelu helpottaa myös Nicoa tulosten analysointivaiheessa, kun palautteet voidaan jakaa yritystasolle sekä henkilökohtaiselle tasolle. Tämä tukee myös yksilöllisen palautteen saantia ja näin ollen myös yksilöiden kehittymismahdollisuuksia.

Tämän mallin haasteena on kuitenkin se, että asiakashankkeet voivat olla todella pitkiä ja näin ollen alkupään kysymyksiin vastaaminen voi olla haastavaa pitkän aikajänteen takia. Toisen rekrytointikonsultin haastattelussa kävimmekin keskustelua siitä, miten kyselyn voisi jakaa karkeasti kolmeen eri kyselyyn ja ne lähetettäisiin aina jokaisen vaiheen jälkeen. Yhden kyselyn mallia käyttäessä tulokset voivat vääristyä, mikäli kysely lähetetään pitkän asiakashankkeen lopussa. Tällöin ongelmaksi voi muodostua esimerkiksi asiakkaan yhteyshenkilön vaihtuminen tai se, että asiakas ei muista, kuinka alkuvaiheen kohtaamiset ovat menneet. En kuitenkaan ottanut tähän vaihtoehdoksi tätä kolmen kyselyn mallia, sillä koen sen kuormittavan sekä asiakasta että Nicoa liikaa. Tällä hetkellä Nicolla on ollut haasteita jo tämänhetkisen kyselyprosessin suhteen, joten itse uskon yksinkertaisempaan ja selkeämpään yhden kyselyn malliin.

Jokaisen avainkohtaamisen mittaamiseksi ei riitä pelkästään numeeriset mittarit, vaan niiden rinnalle tulee ottaa myös avointa palautetta, joka kertoo syyt palautteen takana. Asiakaskokemuksen mittareiden yhdistäminen on tehokkain tapa saada kokonaisvaltainen ymmärrys asiakaskokemuksesta ja -käyttäytymisestä. Tämän vuoksi kyselyn lopussa asiakkaalle annetaan mahdollisuus avata vastauksiaan ja antaa vapaata palautetta.

Tärkeä asia kyselylomakkeen laatimisessa on myös Kaikkosen (2019) mainitsema kutsuviesti, kiitosviesti sekä muistutusviesti. Näihin on myös tehty muokkauksia uuden kyselylomakkeen laatimisen (liite 10).

#### **4.2.2 Asiantuntijakysely**

Asiantuntijakyselyssä tarkoituksena on saada selville asiakkaan näkemys Nikon asiantuntijan työstä ja ammattitaidosta. Vanha kysely oli pääosin melko hyvä ja mitään suuria muutoksia siihen ei tarvinnut tehdä. Niin asiakashaastatteluista kuin sisäisistäkin haastatteluista ei noussut mitään suurempia kehittämistoiveita itse kyselyn suhteen, vaan haasteita nähtiin enemmänkin olevan kyselyn taustalla olevassa prosessissa.

Ehdotukseni kyselyn kehittämiseksi on siirtää se myös toisen kyselyn tapaan uuteen työkaluun. Tämän lisäksi muokkasin uuteen kyselylomakkeeseen (liite 8) kysymyksiä hieman haastatteluissa nousseiden toiveiden mukaisesti. Sekä asiakashaastattelussa että asiantuntijahaastattelussa nousi esille, että palautetta toivottiin enemmän itse työnlaadusta sekä asiantuntijan ammatillisesta osaamisesta. Lisäsin kyselyyn muutamia kohtia näihin liittyen. Lisäksi asiantuntijan haastattelussa nousi esille positiivisen palautteen merkitys ja sen vaikutus työnteeseen. Tämän kommentin pohjalta lisäsin kyselyyn toisen vapaan kommenttikentän, jossa kysytään asiantuntijan suurinta onnistumista.

Aivan kuten tyytyväisyys Nicoon toimittajana- kyselylomakkeen yhteydessä, myös tähän lomakkeeseen on luotu uusi kutsuviesti, kiitosviesti sekä muistutusviesti (liite 10), tarkoituksena lisätä vastausprosenttia myös tämän kyselyn kohdalla.

#### **4.3 Prosessi asiakaspalautteen keräämiseksi**

Sisäisissä haastatteluissa kävi ilmi, että Nikon työntekijät eivät ole kovinkaan tyytyväisiä tämänhetkiseen prosessiin asiakaspalautteen keräämiseksi. Palautetta on kerätty melko epäsäännöllisesti, vastausprosentti on jäänyt pieneksi ja tulosten hyödyntäminen on jäänyt olemattomaksi. Nicolla on kuitenkin määritelty prosessi (liite 6) siihen, kuinka asiakaspalautetta tulisi kerätä, mutta tulosten hyödyntämisen osalta myös itse prosessi on melko vaillinainen ja myös hyvin työläs sekä manuaalinen. Tämä selittää siis myös haastatteluissa esiin tulleet mielipiteet. Tulokset on raportoitu vain Nikon johtoryhmälle sekä emoyhtiön Fujitsun kuukausiraportointiin. Itse työntekijöiden kanssa niitä ei kuitenkaan ole käyty läpi, mikä tarkoittaa myös sitä, että työntekijät eivät ole saaneet niistä myöskään eväitä oman työnsä kehittämiseen.

Uusien kyselylomakkeiden lisäksi toinen erittäin tärkeä kehityskohta tässä opinnäytetyössä onkin uuden prosessin luominen asiakaspalautteen keräämiseksi sekä tulosten

hyödyntämiseksi. Palautteen keräämiseksi ei nimittäin ole mitään hyötyä, mikäli tuloksia ei hyödynnetä liiketoiminnan kehittämisessä. Uudessa prosessissa keskitytäänkin palautteen keräämisen lisäksi prosessin loppuun, jossa tieto käsitellään, analysoidaan sekä levitetään organisaation sisällä sekä hyödynnetään kehitystyössä niin yksilö- kuin organisaatiotasollakin. Kummankin kyselyn kohdalle luotiin uudet, selkeät prosessit, jotka varmistavat kyselyiden lähettämisen sekä palautteen hyödyntämisen.

#### **4.3.1 Tyytyväisyys Nicoon toimittajana- kyselyprosessi**

Tyytyväisyys Nicoon toimittajana- kyselyn kohdalla prosessin alku on miltei sama kuin aikaisemmin. Lisäyksenä prosessin (liite 9) alussa on varmistaa asiakkaalta, kuka/ketkä heidän organisaatiossaan ovat oikeita henkilöitä vastaamaan kyseiseen kyselyyn. Tähän mennessä Nico on lähettänyt kyselyt vain yhdelle henkilölle asiakasorganisaatiossa, mutta tosiasiaassa asiakkaalle voi olla useampia henkilöitä, jotka ovat mukana hankkeessa ja keneltä palautetta voidaan kerätä. Kyselyn lähettämisen hoitaa edelleen asiakaspalvelukoordinaattori, joka lähettää ne asiakashankkeen päätyttyä uuden kyselytyökalun kautta. Mikäli asiakas ei vastaa kyselyyn seitsemän päivän sisällä, asiakkaalle lähtee muistutusviesti automaattisesti. Asiakkaan vastattua kyselyyn, kyselytyökalusta lähtee myös automaattinen kiitosviesti vastaanottajalle, jossa kerrotaan palautteen tulleen perille. Tämä antaa asiakkaalle varmistuksen, että palaute on tullut perille ja sillä on merkitystä. Työkalu lähettää asiakaspalvelukoordinaattorille automaattisesti viestin sähköpostiin, kun uusi vastaus on saapunut järjestelmään. Kuukausittain asiakaspalvelukoordinaattori kokoaa palautteen yhteen ja välittää sen Nicon johtoryhmälle sekä emoyhtiön kuukausiraportointiin. Nicon johtoryhmälle palaute menee kokonaisuudessaan, mutta emoyhtiön kuukausiraportointiin tulokset lähetetään supistettuna esimerkiksi keskiarvojen muodossa. Survey Monkey- kyselytyökalu kokoaa tulokset automaattisesti ja tekee niistä myös graafiset esitykset. Mikäli palautteesta ilmenee reklamaatioita, eli tuloksia, joiden arvosana on 1 tai 2, asiakaspalvelukoordinaattori välittää ne asiakashankkeen yhteyshenkilölle ja tämä toimii Nicon reklamaatioprosessin mukaisesti.

Kyselyn yritystason kysymyksiin tulleet vastaukset käydään kuukausittain läpi kaikkien Nikolaisten kesken ja tarvittaessa mietitään kehitystoimia niiden pohjalta. Tässä yhteydessä on hyvä nostaa esille myös spontaanit palautteet, mikäli sellaisia on kuukauden aikana asiakkailta tullut. Jokainen Nicolainen voi siis nostaa esille sellaisia asioita, joita asiakas-kohtaamisessa on noussut esille. Mikäli näistä palautteista on noussut kehityskohtia, etsi-

tään niihin ratkaisuja ja sovitaan kehitystoimista. Palautteen käyminen yhdessä on tärkeää, jotta jokainen pystyy heijastamaan sitä omaan toimintaansa ja se voi herättää jonkin ajatuksia ja ideoita oman tai koko yrityksen kehittämiseksi.

Tulosten käyminen yritystasolla ei kuitenkaan yksinään riitä, vaan on tärkeää käydä palaute läpi myös tiimeittäin. Asiakaspalvelukoordinaattori tekeekin koosteen myös jokaisen tiimin projekteja koskevasta palautteesta ja välittää tämän tiimien esimiehille. Esimiehet käyvät palautteen läpi tiiminsä kanssa ja mikäli palautteesta nousee kehityskohtia, sovitetaan niitä koskevista kehitystoimista. Tämä mahdollistaa myös sen, että jokainen tiimi voi verrata omaa palautettaan kokonaispalautteeseen ja saada tiedon, onko oman tiimin saama palaute linjassa kokonaispalautteeseen. Mikäli jonkin tiimin palaute on keskiarvoa huonompaa tai parempaa, pystytään myös siihen reagoimaan sekä pohtimaan syitä ja kehitystoimenpiteitä. Jos palaute käsitellään ainoastaan yritystasolla eikä sitä saada kohdennettua pienempään joukkoon, se voi vääristää pienempien joukkojen käsitystä omasta toiminnastaan. Jos esimerkiksi jokin tiimi on saanut selvästi heikompaa palautetta, mutta keskiarvollisesti palaute on kuitenkin kiitettävää, voi ongelmakohtat jäädä huomioimatta. Päinvastaisesti, mikäli palaute on heikompaa, se voi turhaan latistaa niiden tiimien tai henkilöiden kokemusta omasta työstään, jos palaute kohdennetaan koko joukolle, vaikkakin tosiasiasiasissa vain yhden tiimin palaute vaikuttaa keskiarvoon negatiivisesti.

Tyytyväisyys Nicoon toimittajana- kyselyssä kysytään myös henkilökotaista palautetta Niccon yhteyshenkilöstä. Asiakaspalaute koordinaattori kokoaa myös nämä tulokset yhteen kuukausittain ja lähettää ne kyseisille henkilöille. Tämä palaute toimii hyvänä tukena jokaisen oman toiminnan kehittämiseksi. Mahdollisesti myös kaikki esimiehet voisivat käydä palautteet yhdessä läpi, jolloin jokainen voi oppia toisiltaan ja mikä joukossa on huonompaa palautetta, niihin voidaan keksiä yhdessä ratkaisuja. Kehittymisessä tärkeää on tunnistaa omat onnistumiset, mutta myös mahdolliset epäonnistumiset ja jos palaute käydään yhdessä läpi, voi jokainen oppia myös toinen toistensa palautteesta jotakin.

Kaikkien palautteiden läpikäymisessä kehityskohtien tunnistamisen lisäksi tärkeää on myös positiivisen palautteen saattaminen kaikkien tietoisuuteen. Vaikkakin rakentava palaute tukee kehittymistä, positiivinen palaute puolestaan kertoo, mihin asioihin asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä ja mitä asioita ei pidä muuttaa. Se on myös keino osoittaa arvostusta työntekijöitä kohtaan sekä antaa heille kokemuksen, että heidän työllään on merkitystä sekä lisää motivaatiota työtä kohtaan. Palautteenannon tarkoitus ei ole tuottaa huonoa mieltä ja keskittyä vain negatiivisiin asioihin, vaan positiivisen palautteen merkitys on ainakin yhtä tärkeä. (Koskimies). Palautteen läpikäymisen yhteydessä onkin siis tärkeää

muistaa tuoda esiin myös positiivinen palaute ja käydä se läpi aivan samaan tapaan kuin kritiikkikin.

Prosessin viimeinen vaihe on kerran vuodessa lähetettävä asiakaskirje, jossa kiitetään kaikkia palautteenantajia sekä kerrotaan, millaisia kehitystoimia Nico on vuoden aikana tehnyt palautteiden pohjalta. Vaikkakin tieto itsessään ei ole asiakkaalle ensisijaisen tärkeää, se kertoo asiakkaalle, että palautteella on ollut merkitystä ja se ei ole ainoastaan muotoseikka Nicon toiminnassa, vaan sitä aidosti hyödynnetään asiakaslähtöisemmän toiminnan kehittämisessä.

#### **4.3.2 Asiantuntijakyselyn prosessi**

Asiantuntijakyselyn kohdalla prosessin (liite 9) alku on lähes samanlainen kuin tyytyväisyys Nicoon toimittaja- kyselyn kohdalla. Alussa selvitetään kuka/ketkä ovat oikeita henkilöitä vastaamaan Nicon asiantuntijan työhön liittyviin kysymyksiin, aivan kuten toisenkin kyselyn kohdalla. Kyselyiden kohdentaminen oikeille henkilöille on erityisen tärkeää, jotta palaute on mahdollisimman laadukasta ja kyselyiden vastausprosentti nousisi. Tämän jälkeen Nicon asiakaspalvelukoordinaattori lähettää kyselyn puolivuositain asiakkaalle samaisen Survey Monkey- kyselytyökalun kautta. Myös muistutusviestit sekä asiakkaan vastattua kiitosviesti lähtee samaan tapaan kuin toisen kyselyn kohdalla sekä asiakkaan vastattua tieto vastauksesta tule asiakastyytyväisyyskoordinaattorin sähköpostiin.

Tämän jälkeen asiakaspalvelukoordinaattori välittää vastaukset kyseisen asiantuntijan esimiehelle, joka käy palautteet läpi henkilökohtaisesti asiantuntijan kanssa. Mikäli palautteesta käy ilmi asiakkaan tyytymättömyyttä, tämä käydään läpi niin kyseisen asiantuntijan kuin asiakkaankin kanssa ja yhdessä mietitään ratkaisu ongelmaan.

Prosessin viimeinen vaihe on samainen asiakaskirje, joka lähetetään myös tyytyväisyys Nicoon toimittajana- kyselyn kohdalla. Asiakaskirjeessä kiitetään palautteen annosta yleisesti, joten se käsittää kummatkin kyselyt ja mainintana kirjeessä voi myös olla, että palautteet on käyty läpi myös asiantuntijoiden kanssa henkilökohtaisesti parhaan mahdollisen työnlaadun sekä henkilökohtaisen kehittymisen varmistamiseksi.

## 5 Pohdinta

### 5.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyöprosessin alusta asti oli selvää, että Nicolla on kehitettävää asiakaspalautteen keräämisessä ja hyödyntämisessä. Palautteen kerääminen on kuitenkin tärkeää asiakaslähtöisen liiketoiminnan ja asiakastytyvyyden kehittämisessä. Nicon kyselyt ja sen ympärille rakennetut prosessit olivat ennestään jo jokseenkin toimivia ja ne olivatkin hyvä pohja prosessien ja kyselyiden kehittämiseen. Erittäin tärkeänä osana tutkimusta olivat teemahaastattelut niin asiakkaiden kuin Nicon työntekijöidenkin osalta, sillä niiden avulla saatiin konkreettisia mielipiteitä vanhoista kyselyistä sekä toiveita uusiin versioihin. Nico koki ongelmaksi myös pienen vastausprosentin ja tämän parantamiseen parhaita neuvoja saikin suoraan asiakkailta.

Uudet kyselyt ja prosessit ovat mahdollisia ottaa käyttöön sellaisenaan, mutta luultavammin Nicossa tullaan tekemään jotakin muutoksia ainakin prosessien suhteen ennen käyttöönottoa. Itse en ole työskennellyt kyseisessä organisaatiossa, minkä vuoksi en ole päässyt perehtymään käytännön tasolla yrityksen käytäntöihin ja toimintaan. Tämän vuoksi varsinkin prosesseissa voi olla sellaisia kohtia, jotka eivät sovi Nicon toimintatapoihin. Tavoitteena on ollut kuitenkin luoda mahdollisimman toimiva kokonaisuus juuri kyseistä yritystä varten ja tämän takia ideoita ja ehdotuksia onki palloeltu paljon toimeksiantajan edustajan kanssa. Tietysti myös sisäisissä haastatteluissa pyrittiin selvittämään mahdollisimman paljon käytäntöjä ja sitä, millaiset toimintamallit olisivat käytännössä toimivia.

Uusien toimintatapojen ja työkalujen käyttöönottoon tarvitaan aina hieman ylimääräisiä resursseja, jotta kaikki organisaation sisällä saavat tarpeellisen ohjeistuksen sekä ymmärtävät, mitä lisäarvoa muutoksella on. Yrityksen johdon tulee siis myydä uudet toimintatavat kaikille, jotta muutosvastarintaa ei ilmaantuisi. Jos uusien käytäntöjen ja työkalujen käyttöönotto tehdään huolimattomasti, saavutetaan hyvin epätodennäköisesti haluttuja tuloksia. Tämän takia myös Nicossa on tärkeää, että johto tekee päätökset, kuinka tätä opinnäytetyötä hyödynnetään ja kuinka sen käyttöönotto toteutetaan.

Toinen mahdollinen muutos ennen käyttöönottoa voi tulla olemaan kyselytyökalu. Ehdotukseni Survey Monkeyn käyttöönotosta herätti huolta Nicon päässä, sillä nykyisen GDPR:n myötä henkilötietojen käsittely on erityisen tarkkaa. Survey Monkey kuitenkin noudattaa näitä käytäntöjä, joten asiakkaiden henkilötiedot tulisi olemaan jatkossakin turvassa. Kuitenkin yksi keskeinen GDPR:n vaatimus on, että asiakkaiden henkilötiedot täytyy löytyä keskitetysti yhdestä paikasta ja halutessaan asiakkaalla on oikeus tietää, mistä



kaikkialta tietoja löytyy. Uusi kyselytyökalu olisikin Nicolle taas yksi uusi alusta, jonne asiakkaiden henkilötietoja viedään. Näin ollen on mahdollista, että Nico päätyy käyttämään vanhaa kyselytyökaluaan, jolloin asiakkaiden henkilötiedot pysyvät keskitetysti siellä.

## 5.2 Oman oppimisen arviointi

Tätä opinnäytetyötä on ollut todella mielenkiintoista toteuttaa, sillä aihe on aidosti itseäni kiinnostava ja työn konkreettisuus on lisännyt motivaatiota. Olen oppinut työn edetessä todella paljon asiakkuuksien johtamisesta ja sen vaikutuksesta myös myynnillisiin tuloksiin. Myynti on aina ollut lähellä sydäntäni ja on ollut todella hienoa ymmärtää, miten paljon myös asiakkaiden tyytyväisyydellä ja asiakkuuksien johtamisella on vaikutusta itse myyntiin. Eniten kuitenkin uutta olen oppinut markkinatutkimuksesta ja sen suunnittelusta sekä toteutuksesta. En ole ennen ymmärtänyt, kuinka paljon suunnittelua ja työtä kyselyiden luominen vaatii, jotta niiden tuloksista olisi aidosti hyötyä liiketoiminnan kehittämiseksi.

Opinnäytetyöprosessin aloittaminen oli itselleni melko haastavaa, sillä aloitin työn toiselle toimeksiantajalle, mutta melko alkuvaiheessa tämän kanssa ilmeni niin suuria ongelmia, että paras vaihtoehto oli etsiä uusi toimeksiantaja. Onnekseni löysin uuden toimeksiantajan melko nopeasti ja pääsi aloittamaan tämän kanssa projektin sujuvasti. Onni onnettomuudessa, uuden toimeksiantajan kanssa kaikki sujui hyvin ja he antoivat minun toteuttaa työtä hyvin itsenäisesti. Tämä opetti minulle organisointikykyä sekä itsenäistä työskentelyä. Ensimmäisen toimeksiantajan kohdalla olin melko epävarma työn onnistumisesta, mutta Nicon kohdalla sain itseluottamuksen takaisin ja opin viemään projektia itsenäisesti eteenpäin. Hienoa oli myös, että pääsin itse kontaktoimaan asiakkaat alusta asti ja näin pääsin työskentelemään myös asiakasrajapinnassa. Lisäksi tämänhetkisen tilanteen vuoksi en pystynyt näkemään haastateltavia enkä toimeksiantajan edustajaa kasvotusten ensimmäistä tapaamista lukuun ottamatta, joten löysin myös itselleni parhaan tavan pitää yhteyttä ja sopia asioista sähköpostitse sekä puhelimitse.

Aikataulutuksen osalta minulla oli haasteita juurikin toimeksiantajan vaihtumisen takia. Kuitenkin, kun sain uuden toimeksiantajan, työ lähti etenemään hyvään tahtiin ja pysyin koko ajan hyvin suunnittelemassani aikataulussa. Hieman haasteita teetti haastatteluiden aikatauluttaminen, sillä haastateltavat olivat kiireisiä ja haastattelut venyivät hieman pidemmälle mitä olin suunnitellut. Sain kuitenkin aikataulua tämän jälkeen kiinni, joten kokonaisaikatauluun tämä ei päässyt vaikuttamaan.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyöprosessi sujui mielestäni mallikkaasti ja tuotos on mielestäni oikein onnistunut muutamista vastoinkäymisistä huolimatta.



## Lähteet

- Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita Publishing O. Helsinki (E-kirja, ei sivunumeroita)
- Keskinen, T. & Lipiäinen, J. 2013. Asiakkaan matkassa. Talentum. Helsinki (E-kirja, ei sivunumeroita)
- Kotler, P. & Keller, K. L. 2016. Marketing Management. Person Education Limited
- Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska: asiakkuudet haltuun. Talentum. Helsinki. (E-kirja, ei sivunumeroita)
- Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P., Laukkanen, T. 2012. Akatemiasta markkinapaikalle. Talentum. Helsinki.
- Pääkkönen, L. 2017. Social Selling. Noblea.
- Selin, E. & Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Tietosanoma Oy. Helsinki.
- Storbacka, K. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. WSOY.
- van Hamersveld, M. & de Bont, C. 2007. Market Research Handbook 5th Edition. John Wiley & Sons, Ltd.
- Huovinen, P. 23.6.2015. Yritys tuu ikkunaan, täällä huuta asiakas, Kauppalehden blogi. Luettavissa: <https://blog.kauppalehti.fi/tiedosta/yritys-tuu-ikkunaan-taalla-huutaa-asiakas>. Luettu: 28.9.2019.
- Kaikkonen, M. 2016. 10 tapaa, joilla voit vaikuttaa kyselyiden vastausprosenttiin, Zef.fi:n blogi. Luettavissa: <https://blog.zef.fi/10-tapaa-joilla-voit-vaikuttaa-vastausprosentteihin>. Luettu: 27.4.2020.
- Korpaeus, T. 8.2.2018. Miten asiakaspalvelua ja asiakastyytyväisyyttä kannattaa mitata? Kauppalehden blogi. Luettavissa: <https://blog.kauppalehti.fi/asiakaspalvelun-uusi-aika/asiakaspalvelun-ja-asiakastyytyvaisyyden-mittaaminen>. Luettu: 28.9.2019.
- Koskimies, J. Edistävää palautetta arvostuksella ja kunnioituksella, Moster.fi:n artikkeli. Luettavissa: <https://www.monster.fi/uraneuvonta/artikkeli/edistavaa-palautetta-arvostuksella-ja-kunnioituksella>. Luettu: 27.4.2020.
- Kytösalmi, M. Tuoma, T. 2019. Digianalytiikan hyödyntäminen asiakaskokemuksen kehittämisessä, Opas asiakaskokemuksen mittariston rakentamiseen. Luettavissa: <https://www.capgemini.com/fi-en/wp-content/uploads/sites/27/2019/05/digianalytiikan-hyodyntaminen-asiakaskokemuksen-kehittamisessa.pdf>. Luettu: 21.4.2020.
- Liebowitz, J. 2014. Business analytics: an introduction. Taylor & Francis Group.
- Loppinen, V. Asiakaspolu on tarkoitettu johdettavaksi, Internet-artikkeli. 20.1.2017. Luettavissa: <https://rogerstudio.fi/asiakaspolku-tarkoitettu-johdettavaksi/>. Luettu: 27.8.2019.

Pennanen, E. 20.9.2018. Millä mittareilla asiakaskokemusta kannattaa mitata? Kauppalehden blogi. Luettavissa: <https://blog.kauppalehti.fi/asiakaspalvelun-uusi-aika/milla-mittareilla-asiakaskokemusta-kannattaa-mitata>. Luettu: 28.9.2019.

Suhonen, M. 24.1.2019. Mikä on asiakaspolku, ja miksi jokaisen yrityksen pitäisi olla kiinnostunut siitä? Matteri Oy:n blogi. Luettavissa: <https://matter.fi/mika-on-asiakaspolku-ja-miksi-jokaisen-yrityksen-pitaisi-olla-kiinnostunut-siita/>. Luettu: 29.8.2019.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Vanha asiantuntijakyselyn kysymyspatteristo**

Survey scale is 1 - 5

1 = Poor

2 = Passable

3 = Satisfactory

4 = Good

5 = Excellent

NA = Not valid

1. Professional competence
2. Completing agreed tasks in time
3. Co-operation and communication skills
4. Proactivity
5. Would you recommend this person? Y/N (if not, please let us know reason for that)
6. Is there any other feedback you would like to send?

## **Liite 2. Vanha tyytyväisyys Nicoon toimittajana- kyselyn kysymyspatteristo**

Survey scale is 1 - 5

1 = Poor

2 = Passable

3 = Satisfactory

4 = Good

5 = Excellent

NA = Not valid

1. How well Nico's resourcing services meet your company's needs?
  2. How satisfied are you with Nico's delivery capability and response times?
  3. How satisfied are you with the candidates offered from Nico?
  4. How satisfied are you with Nico's contract model and contract negotiations?
  5. How satisfied are you with Nico's pricing compared to other vendors?
  6. How satisfied are you with Nico's contact person's reachability?
  7. How well Nico's contact person understands your company's resourcing needs?
  8. How satisfied are you with Nico's contact person's communication and co-operation with you?
- Would you recommend Nico? Y/N
- Free comments

### **Liite 3. Asiakashaastatteluiden kysymykset**

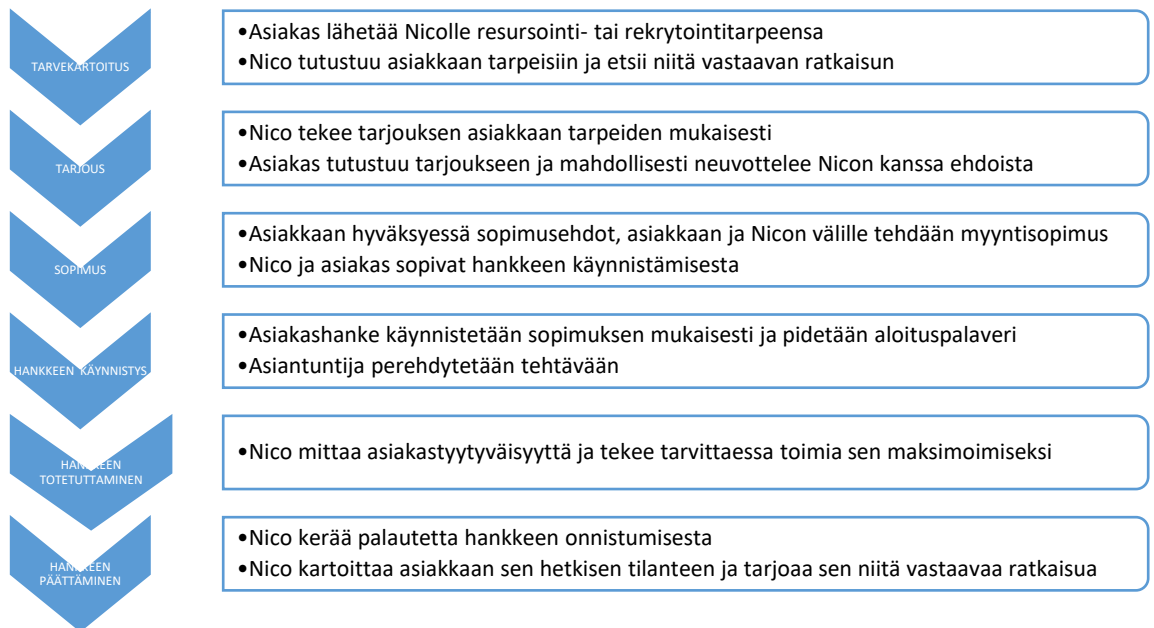
1. Mitkä/mikä asiakaspolun vaihe ovat tärkeimpiä asiakkaan näkökulmasta ja mistä kohdista haluaisit antaa palautetta? / Mitkä ominaisuudet /asiat ovat tärkeimpiä asiantuntijassa, joka Nicolta tulee?
2. Vastaako vanha kysely tarpeita?
3. Millä kielellä kyselyn tulisi olla?
4. Millaiset asiat kyselyssä toisivat lisäarvoa asiakkaan näkökulmasta?
5. Mikä kanava olisi paras, jotta kyselyyn olisi mahdollisimman helppo vastata?
6. Missä vaiheessa kysely olisi hyvä lähettää?
7. Haluaisitteko saada koosteen kyselyiden tuloksista?

#### **Liite 4. Sisäisten haastatteluiden kysymykset**

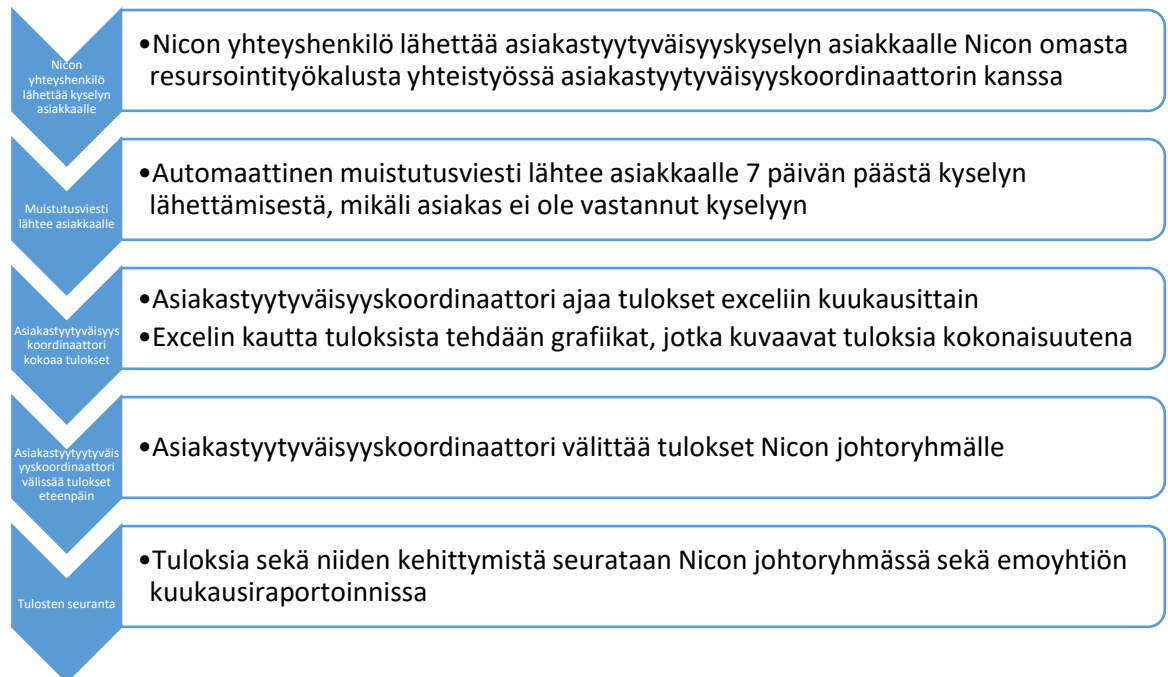
1. Mistä asioista haluaisit palautetta työssäsi?
2. Mitkä ovat oleellisimpia asioita, mitä haluaisit selvittää kyselyllä?
3. Mitä hyvää / mitä kehitettävää aikaisemmassa kyselyssä on ollut?
4. Kuinka olet hyödyntänyt kyselyiden tuloksia omassa työssäsi?
5. Miten haluaisit hyödyntää tuloksia paremmin omassa työssäsi?



## Liite 5. Nikon asiakaspolku



## Liite 6. Vanha asiakastyytyväisyyden selvittämisprosessi



## Liite 7. Uusi tyytyväisyys Nicoon palveluntarjoajana- kysely

### Asiakastyytyväisyystutkimus Nico

#### Tyytyväisyys Nicoon toimittajana

[MUOKKAA](#)

\* 1. Kuinka tyytyväinen olit ennen hankkeen varsinaista käynnistymistä..

	1	2	3	4	5
Nicon tarjoamiin kandidaateihin?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nicon hinnoitteluun verrattuna muihin alan palveluntarjoajiin?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nicon sopimusmalliin ja sopimusneuvotteluihin?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 2. Kuinka tyytyväinen olit hankkeen aikana...

	1	2	3	4	5
hankkeen käynnistämisen sujuvuuteen Nicon osalta?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nicon asiakaslupauksen täyttymiseen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nicon reagoimisesta ongelmatilanteisiin tai tarvittaviin muutoksiin?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 3. Kuinka tyytyväinen olit hankkeen päätyttyä/tähän asti (päätyttyä)

[Muokkaa](#) [Valinnat](#) [Hyödyt](#) [Siirrä](#) [Kopioi](#) [Poista](#)

	1	2	3	4	5
hankkeen onnistumiseen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hankkeen aikataulussa pysymiseen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nicon tarjoamaan ehdotukseen yhteistyöstä jatkossa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
siihen, kuinka Nico varmisti asiakastyytyväisyyden ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 4. Kuinka tyytyväinen tyytyväinen olit Nicon yhteyshenkilön...

	1	2	3	4	5
saavutettavuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
asiantuntemukseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
yhteistyötaitoihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kommunikaatioon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ymmärrykseen yrityksenne resurssintarpeista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Vapaat kommentit. (Tähän kenttään voit avata yllä olevia vastauksiasi tarkemmin ja antaa vapaata palautetta.)

\* 6. Kuinka todennäköisesti suosittelet Nicoa eteenpäin?

0

5

10

## Liite 8. Uusi asiantuntijakysely

### Palaute Nikon asiantuntijasta

Kyselyn asteikko on 1-5, joista 5=erittäin tyytyväinen.

\* 1. Kuinka tyytyväinen olit Nikon asiantuntijan...

	1	2	3	4	5
ammattilliseen osaamiseen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kommunikaatio- ja yhteistyötaitoihin?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
onnistumiseen hankkeen edistämässä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
annetuissa aikatauluissa pysymiseen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
oma-aloitteisuuteen ja itsenäiseen työskentelyyn?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Mikä oli mielestäsi Nikon asiantuntijan merkittävin onnistuminen hankkeen aikana?

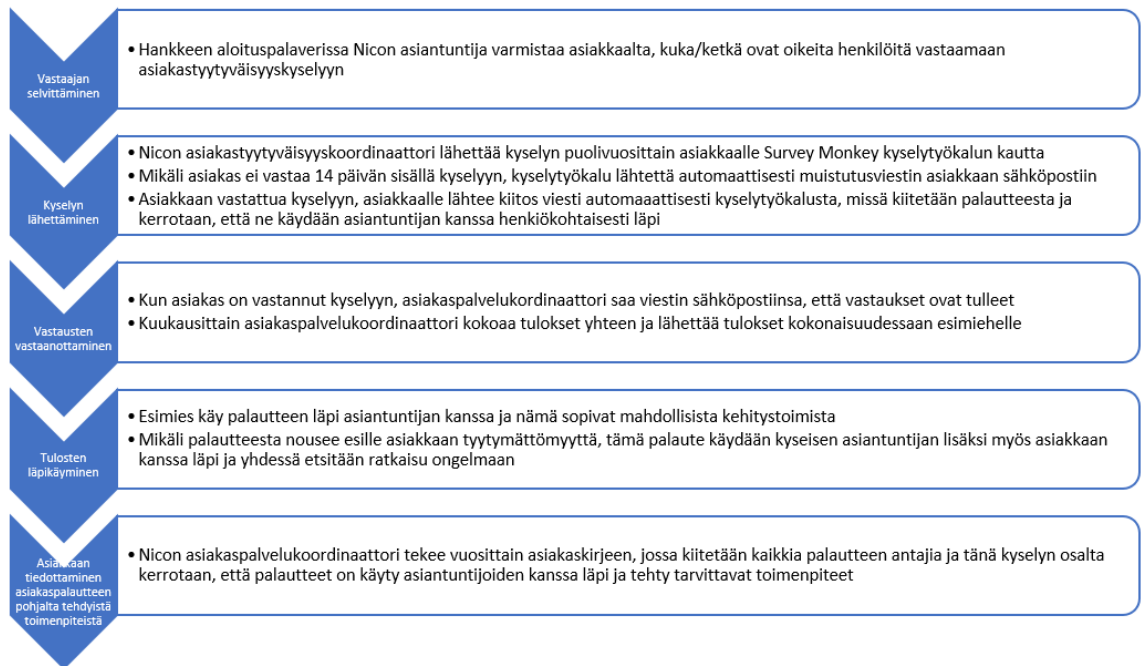
\* 3. Kuinka todennäköisesti suosittelet Nikon asiantuntijaa eteenpäin?

0 5 10

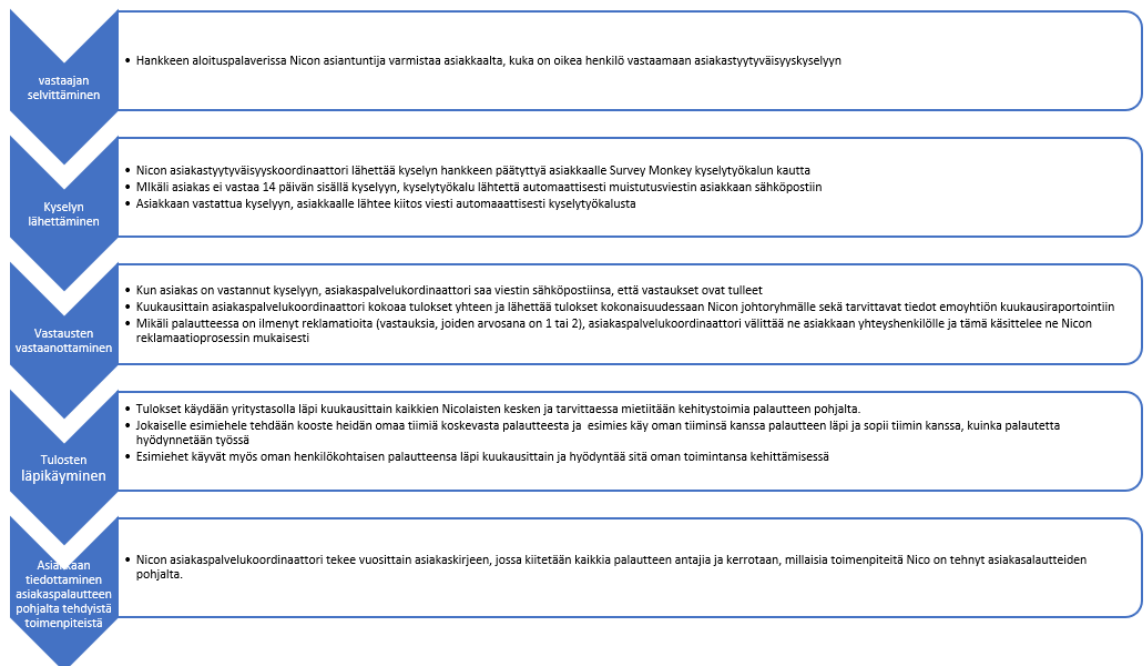
4. Vapaat kommentit. (Tähän kenttään voit avata yllä olevia vastauksiasi tarkemmin ja antaa vapaata palautetta.)

## Liite 9. Uudet asiakastytyväisyyden selvittämismenettelyt

### Asiantuntijakysely



### Tyytyväisyys Nicoon toimittajana- kysely



## **Liite 10. Uudet kutsuviestit, kiitosviestit ja muistutusviestit**

### **Kutsuviesti (tyytyväisyys Nicoon toimittaja- kysely)**

Hei arvoisa asiakkaamme!

Meille asiakastyytyväisyys on erityisen tärkeää ja pyrimme kehittämään toimintaamme asiakaslähtöisesti. Siksi haluammekin kuulla mielipiteenne meistä ja tyytyväisyydestänne toimintaamme. Kaikki risut ja ruusut ovat tervetulleita!

Kyselyyn vastaaminen vie vain muutaman minuutin, mutta se auttaa parantamaan toimintaamme ja palveluitamme teitä varten.

Kiitoksia jo etukäteen!

### **Kiitosviesti (tyytyväisyys Nicoon toimittaja- kysely)**

Kiitos, että osallistuit kyselytutkimukseen. Arvostamme antamaasi palautetta ja kehittämme toimintaamme sen avulla.

### **Muistutusviesti (tyytyväisyys Nicoon toimittaja- kysely)**

Pyysimme sinua äskettäin vastaamaan kyselytutkimukseen, mutta emme ole vielä saaneet vastauksiasi. Olisimme erittäin kiitollisia vastauksistasi.

Aloita kyselytutkimus tai jatka sitä napsauttamalla alla olevaa painiketta. Kiitos ajastasi.

### **Kutsuviesti (asiantuntija- kysely)**

Hei arvoisa asiakkaamme!

Meille asiakastyytyväisyys on tärkeää ja haluamme kehittää toimintaamme asiakaslähtöisesti. Siksi haluammekin kuulla mielipiteenne asiantuntijamme toiminnasta ja tyytyväisyydestänne häneen. Palaute päättyy henkilökohtaisesti asiantuntijallemme ja näin hän pystyy myös kehittämään omaa työskentelyään. Kaikki risut ja ruusut ovat tervetulleita!

Kyselyyn vastaaminen vie vain muutaman minuutin, mutta se auttaa parantamaan toimintaamme ja palveluitamme teitä varten.

Kiitoksia jo etukäteen!

### **Kiitosviesti (asiantuntija- kysely)**

Kiitos, että osallistuit kyselytutkimukseen. Arvostamme antamaasi palautetta ja kehittämme toimintaamme sen avulla.

**Muistutusviesti (asiantuntija- kysely)**

Pyysimme sinua äskettäin vastaamaan kyselytutkimukseen, mutta emme ole vielä saaneet vastauksiasi. Olisimme erittäin kiitollisia vastauksistasi.

Aloita kyselytutkimus tai jatka sitä napsauttamalla alla olevaa painiketta. Kiitos ajastasi.